



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

CONDIÇÕES ESTRESSANTES E TOMADA DE DECISÃO DE GESTORES EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS

Jaqueline Elisa Maldaner

FLORIANÓPOLIS
2008



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

CONDIÇÕES ESTRESSANTES E TOMADA DE DECISÃO DE GESTORES EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS

Jaqueline Elisa Maldaner

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Linha de Pesquisa: Aprendizagem, Processos Organizacionais e Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

FLORIANÓPOLIS
2008

Jaqueline Elisa Maldaner

Condições estressantes e tomada de decisão de gestores em instituições financeiras públicas

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de junho de 2008.

Dr. Narbal Silva
(Coordenador – PPGP/UFSC)

Dr. Narbal Silva
(PPGP/UFSC-Orientador)

Dr. José Baus
(PSI/UFSC-Examinador)

Dr. Iúri Novaes Luna
(UNISUL-Examinador)

Dr. José Carlos Zanelli
(PPGP/UFSC-Suplente)

DEDICATÓRIA

*Aos meus Amados Pais, Terezinha e Élio Maldaner,
pelos esforços incansáveis para me tornar a
pessoa e a profissional que hoje sou. Por me
ensinarem, com exemplos, a vivência com
Ética, com Honestidade, e a ter Amor pelo
trabalho e pelos estudos.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pelo seu amor incondicional, e por iluminar os meus caminhos.

A meus pais, Terezinha e Élio Maldaner, pelo imensurável apoio, incentivo, compreensão, pela força constante, pelos ensinamentos, pelo exemplo e pelo amor que demonstram todos os dias. Um agradecimento especial à minha mãe por ter corrigido o português da primeira versão desta dissertação.

A Rômulo Salvador, meu doce amado e companheiro, porque me motivou em diversos momentos a seguir em frente, a lutar pelos meus objetivos de vida, e incentiva-me a ser uma pessoa melhor. Também agradeço pelo amor que temos construído baseado na crença que, mesmo nas dificuldades e no imprevisível, tudo vai dar certo.

A meu professor orientador, Doutor Narbal Silva, pelos seus ensinamentos, pelas suas críticas, pela sua compreensão, por compartilhar seu grande conhecimento, por me auxiliar neste processo de estudo, por valorizar a relação humana e por me instigar a ser uma pesquisadora ética e coerente.

A Casildo Maldaner e a Silverino da Silva, pelos conselhos, pelo auxílio e pela grande contribuição para a concretização desta pesquisa.

Aos gerentes das instituições financeiras pesquisadas, protagonistas desta pesquisa, pelo tempo disponibilizado, pela atenção, pelo carinho, pela acolhida, por compartilhar comigo os seus conhecimentos e as suas experiências do cotidiano no trabalho.

Aos professores do Mestrado Suzana Tolfo e José Carlos Zanelli, por compartilharem seus conhecimentos, pelas críticas, pelos *feedbacks* e pelos conselhos.

À professora Maria de Lourdes Potrich Catto, pela sua sabedoria no “mundo das palavras” ao corrigir o português desta dissertação. Também a agradeço pelos seus ensinamentos no decorrer dos anos que convivemos.

Ao amigo e colega de mestrado, Marcelo Fabrício Horostecki, pelos momentos de amizade, de estudos, de companheirismo, e pelo apoio mútuo durante este processo. Também

VI
agradeço a sua namorada, Franciele de Paula, minha grande amiga, pelo carinho, pelo
companheirismo, pelas conversas, pela atenção e pelo “colo”.

A meus grandes amigos que foram fundamentais na minha trajetória, pois me acolheram com amizade, incentivaram-me a crescer, me deram forças, proporcionaram-me maravilhosos momentos de alegria, acreditaram em mim e de vez em quando me deram “colo”: Adriana Rovani, Edi Cristina Manfroi e Alandeivid Panizzi.

A todos que de algum modo acompanharam-me durante estes dois anos de mestrado, que me trouxeram alguma contribuição, algum *feedback*, que me apoiaram e incentivaram, meu MUITO OBRIGADO!

DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE FIGURAS	XII
APRESENTAÇÃO	1
1. CONDIÇÕES ESTRESSANTES E TOMADA DE DECISÃO DE GESTORES EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS.....	3
1.1. Papel do Gestor.....	4
1.2. Tomada de Decisão.....	7
1.3. Condições Estressantes.....	15
1.3.1. Fontes de Estresse em Organizações de Trabalho.....	20
1.3.1.2. Fontes de Estresse em Instituições Financeiras.....	24
2. MÉTODO.....	28
2.1. Caracterização das Instituições Financeiras Públicas no Brasil.....	28
2.2. Caracterização das Instituições Financeiras Pesquisadas.....	29
2.3. Sobre os Participantes.....	31
2.4. Fontes de Informação.....	32
2.5. Situação e Ambiente.....	33
2.6. Equipamento e Material.....	33
2.7. Procedimentos.....	33
2.8. Variáveis consideradas para a elaboração do instrumento de pesquisa.....	36
3. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	43
3.1. Compreensão do Estresse pelos Gerentes.....	43
3.1.1. A influência do Estresse no desempenho da Atividade Gerencial.....	47
3.1.2. Estratégias dos pesquisados para lidar com o estresse.....	52
3.1.3. Conciliar a vida pessoal com o trabalho.....	55
3.1.4. Modificações no estilo de vida por causa de pressões no trabalho.....	57
3.2. As metas nas tomadas de decisões dos gerentes.....	60
3.3. Os prazos nas tomadas de decisões dos gerentes.....	63
3.4. Sobrecarga de trabalho e decisões dos gerentes.....	68

3.4.1. A sobrecarga de trabalho e os relacionamentos no trabalho com os colegas e com os clientes.....	74
3.5. Situações imprevistas e tomadas de decisões dos gerentes.....	77
3.5.1. Suporte Social nas Tomadas de Decisões dos Gerentes em Situações Imprevistas.....	82
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
5. REFERÊNCIAS.....	89
6. ANEXOS.....	96
ANEXO 01 – Roteiro de Entrevista Preliminar.....	97
ANEXO 02 – Roteiro de Entrevista Semi-estruturada.....	98
ANEXO 03 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	100

O estudo “Condições Estressantes e Tomada de Decisão de Gestores em Instituições Financeiras Públicas” teve como objetivo de pesquisa identificar as relações entre as condições estressantes e a tomada de decisão de gestores em instituições financeiras públicas. Esse objetivo foi investigado por meio do problema de pesquisa: Qual a percepção dos gestores de instituições financeiras públicas a respeito das relações entre condições estressantes e tomadas de decisão? O processo de formular alternativas de decisão e escolher a mais adequada é complexo. Isso porque, decidir não envolve apenas a escolha final entre as alternativas, mas um complexo processo de análise do contexto e da situação envolvida. A tomada de decisão é uma competência fundamental do gestor (Solino e El-Aouar, 2001) e um relevante objeto de análise nos estudos a respeito das organizações. As decisões tomadas pelos gestores norteiam o destino das pessoas e das organizações (Hall, 2004). Elementos estressores potenciais estão presentes na realidade das organizações, inclusive nas instituições financeiras públicas. Para investigar o objetivo proposto, foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas, em duas instituições financeiras públicas: uma preliminar, em que o instrumento de coleta dos dados foi elaborado baseado na literatura, com treze (13) gerentes, para investigar possíveis variáveis e subvariáveis da tomada de decisão e do estresse que poderiam surgir nos depoimentos; na segunda entrevista, para a construção do roteiro semi-estruturado, também foi considerado a literatura e os dados advindos dos depoimentos dos gerentes na entrevista preliminar, o que tornou possível ampliar as variáveis de pesquisa. A amostra final envolveu (09) gerentes e a pesquisa tem caráter qualitativo por meio da análise dos conteúdos. Foram investigados alguns aspectos fundamentais para relacionar as tomadas de decisões dos gerentes com algumas condições estressantes, tais como: suas compreensões sobre o significado do estresse; as influências do estresse no desempenho da atividade gerencial; as metas e os prazos nas tomadas de decisões dos gerentes; a sobrecarga de trabalho e as decisões dos gerentes; situações imprevistas e suporte social nas tomadas de decisões dos gerentes. Como resultados da pesquisa, foi possível identificar que os estressores potenciais nas organizações têm interferência sobre a tomada de decisão de gerentes, pois esses, quando sob estresse, tendem a tomar as decisões de modo acelerado, desconsiderando etapas essenciais do processo decisório, o que diminui as possibilidades de analisar todas as informações sobre a situação envolvida no processo decisório e interfere na qualidade das decisões e nos resultados organizacionais. A estratégia de enfrentamento com melhores resultados para reduzir o estresse, utilizada pela maioria dos gerentes, é o suporte social.

Palavras-chave: Tomada de Decisões; Condições Estressantes; Gestores; Instituições Financeiras Públicas.

ABSTRACT

The study “Managers’ Stress Conditions and the Decision Making in Public Financial Institutions” aimed to identify the relationship between stressful conditions and decision making of managers in public financial institutions. This objective was investigated through the research problem: What is the perception of managers of public financial institutions regarding the relations between stressful conditions and decision making? The process of formulating alternatives for a decision and choose the most appropriate one is complex. Deciding not only involves the final choice between alternatives, but also a complex process of analysis of the context and the situation involved. Decision making is a fundamental responsibility of the manager (Solino and El-Aouar, 2001) and it is an important object of analysis in studies about organizations. The decisions made by managers guide the people’s and organizations’ destiny (Hall, 2004). Potential stressing elements are present in the reality of organizations, including public financial institutions. In order to investigate the proposed objective, two semi-structured interviews were done, in two public financial institutions: a preliminary one, in which the collection instrument of data was compiled based on literature, with thirteen (13) managers, to investigate possible variables and sub-variables of the decision and the stress that could arise in the depositions; in the second interview, literature and data arisen from managers’ narrative in the preliminary interview were considered for the construction of semi-structured guide, which made it possible to enlarge the variables of research. The final sample involved nine (09) managers and qualitative research has character through the analysis of content. Some key aspects were investigated in order to relate the managers’ decision making with some stressful conditions, such as: their understandings about the meaning of stress; the influences of stress in the performance of managerial activity; the goals and the deadlines in managers’ decision making; the overload of work and the managers’ decisions; unforeseen situations and social support in managers’ decision making. The findings of the research made it possible to identify that the potential stressors in organizations have interference on the managers’ decision making, because when under stress, they tend to make the decisions fast, disregarding essential stages of the decision making process, which reduces the possibilities to examine all information on the situation involved in it and interferes in the quality of decisions and organizational results. The strategy for coping with better results to reduce stress, used by most managers, is the social support.

Keywords: Decision Making; Stressful Conditions; Managers; Public Financial Institutions.

Tabela 1	Tipo de Vínculo Empregatício e Quantidade de funcionários na Instituição Financeira “A”	30
Tabela 2	Tipo de Vínculo Empregatício e Quantidade de funcionários na Instituição Financeira “B”	30
Tabela 3	Função Gerencial e Quantidade de Gerentes na Instituição Financeira “A”	30
Tabela 4	Função Gerencial e Quantidade de Gerentes na Instituição Financeira “B”	31
Tabela 5	Perfil dos Gerentes Participantes da Pesquisa	32

Figura 1	Algumas distinções estruturais entre emoção, humor e temperamento	6
Figura 2	O processo decisório adaptado de Simon (1963)	10
Figura 3	O processo decisório adaptado de Porto (2004)	11
Figura 4	Estressores Ocupacionais (Adaptado de Rossi [In: Rossi et al., 2005, p. 13])	21
Figura 5	Principais fontes de estresse ocupacional (Adaptado de Cooper, 1983)	22
Figura 6	Gerentes pesquisados e respectivos cargos	32
Figura 7	Gerentes Pesquisados e Forma de Participação na Pesquisa	36
Figura 8	Quadro de variáveis consideradas na entrevista preliminar	37
Figura 9	Quadro de variáveis consideradas neste estudo para a entrevista semi-estruturada	38
Figura 10	Estresse na compreensão dos gerentes pesquisados	44
Figura 11	Influência do Estresse no desempenho da Atividade Gerencial	48
Figura 12	Estratégias dos pesquisados para lidar com o Estresse	52
Figura 13	Conciliar a vida pessoal com o trabalho	56
Figura 14	Modificações no estilo de vida por causa de pressões no trabalho	58
Figura 15	Se as metas a cumprir geram estresse nas tomadas de decisão	60
Figura 16	Se os prazos geram estresse nas tomadas de decisões	64
Figura 17	Se as atividades do cargo gerencial geram sobrecarga de trabalho	69
Figura 18	Se a sobrecarga de trabalho gera estresse nas tomadas de decisões	70
Figura 19	Sobrecarga de trabalho e interferência nos relacionamentos dos gerentes no trabalho	74
Figura 20	Se as situações imprevistas geram estresse nas tomadas de decisões	78
Figura 21	Interferência das situações imprevistas, nos relacionamentos no trabalho, nas tomadas de decisões	83

APRESENTAÇÃO

Já ouvi muitos colegas e amigos meus pesquisadores falarem que suas pesquisas são como um “filho”. É uma expressão um pouco forte, para quem não convive com esta realidade, ao ver o resultado final, várias páginas de papel impressas e encadernadas em capa dura, geralmente preta e com letras douradas. Como pesquisadora concordo com estes colegas e amigos, pois considero minha dissertação como uma obra que marcará a minha vida acadêmica, profissional e pessoal para sempre! Assim como os filhos são considerados um marco na vida de uma mulher, pelas mudanças e transformações advindas da maternidade, o processo de *dissertar* e de realizar o Mestrado em Psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina tem um significado singular em minha vida, pois possibilitou-me vivenciar novas experiências e com isso amadurecer a minha visão de mundo.

Assim como os filhos se assemelham com os pais, seja pela genética seja pelos valores e interações familiares, a pesquisa também tem relações com a história de vida do pesquisador. Como exemplo, Jean Piaget observou o desenvolvimento dos próprios filhos durante o decorrer dos anos e desenvolveu suas teorias sobre a cognição e o desenvolvimento humano. Do mesmo modo, identifico relações com a minha trajetória pessoal nesta dissertação de mestrado. Ainda que, cientificamente, o que me proponho a pesquisar seja relevante para preencher lacunas no conhecimento, foi necessário o meu interesse pessoal pelo tema para investigá-lo e desenvolvê-lo.

O objetivo de investigação relatado é identificar as relações entre as **condições estressantes** e a **tomada de decisão** de gestores em instituições financeiras públicas. Antes de verificar e confirmar que o tema em questão de fato preencheria uma lacuna no conhecimento científico, observei fatos do meu cotidiano. Para começar, por que pesquisar gestores? Meu pai, Élio Maldaner, é gestor na área educacional há mais de vinte (20) anos. Nesta posição, ele constantemente precisa tomar decisões, procurando garantir o melhor resultado possível para as pessoas e para a organização em que atua. Entretanto, coincidiu que no momento em que eu estava “decidindo” no mestrado qual seria um problema de pesquisa adequado para estudos, em um dos locais de trabalho do meu pai estavam acontecendo situações complexas de estresse. E mesmo nestas condições ele ainda precisava tomar decisões. Neste momento questioneimei-me: “Mas será que este estresse não interfere nas decisões? Como será a qualidade da decisão em condições estressantes?”.

Partindo destes questionamentos, comecei a pensar em locais de trabalho com possibilidades de existir quantidade considerável de estressores potenciais, capazes de

influenciar na tomada de decisão. Neste momento, novamente a minha história de vida influenciou na escolha: minha mãe, Terezinha Maldaner, trabalhou durante vinte e cinco (25) anos em uma instituição financeira pública, e no decorrer deste tempo relatou grande quantidade de situações no dia-a-dia do trabalho que geravam estresse. Há quatro anos, havia prestado um concurso para um banco nacional, no qual fui classificada e convocada, um ano após ter iniciado o mestrado, para uma cidade 600 quilômetros distante do meu local de estudos e das organizações a serem pesquisadas. Por isto eu desisti da minha vaga neste concurso, mas permaneci na realidade bancária por meio desta pesquisa. A esta altura, já havia feito um levantamento bibliográfico da realidade de instituições financeiras, onde pude confirmar a existência de estressores potenciais capazes de interferir na tomada de decisão dos gestores.

Pesquisar e desenvolver uma dissertação de mestrado é um processo que envolve constantes aprendizagens, como por exemplo, a de aceitar críticas e de auto-questionar-se. Isto significa, que além do meu orientador e meus colegas questionarem a minha pesquisa, todas as vezes que produzo ou releio o que fiz, questiono como posso melhorar ou tornar mais claro o meu trabalho. Isso faz parte do processo de “tornar-se” uma pesquisadora, um trabalho em que a autonomia, a responsabilidade e a ética são fundamentais para “vencer” cada etapa. Para mim alguns momentos foram mais difíceis, outros foram mais fáceis. E é exatamente por ser um processo um pouco longo e que qualifico como valioso para a minha vida, é que me permito chamar esta dissertação de “filha”. Tal como a um filho, esta dissertação levará o meu nome por toda a minha vida, e sempre serei (re)conhecida pelas palavras aqui escritas. E como diz o meu orientador de mestrado, professor Doutor Narbal Silva, “as palavras não têm cheiro, mas têm peso”. É com esta preocupação que escrevi o trabalho, posicionando-me, argumentando, e demonstrando de modo científico as possíveis relações entre as condições estressantes e a tomada de decisão dos gestores em instituições financeiras públicas.

CONDIÇÕES ESTRESSANTES E TOMADA DE DECISÃO DE GESTORES EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS

Qual é a qualidade da decisão realizada sob condições estressantes em uma organização? Seria esta decisão tomada de modo adequado? O processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é complexo. Isto porque, decidir não envolve apenas a escolha final entre as alternativas, porém um complexo processo de análise do contexto e da situação envolvida. Considerando a tomada de decisão como uma das competências dos gestores (Solino e El-Aouar, 2001), este estudo se propõe alcançar o **objetivo de pesquisa**: identificar as relações entre as condições estressantes e a tomada de decisão de gestores em instituições financeiras públicas. Tal objetivo é expresso no presente trabalho por meio do **problema de pesquisa**: Qual a percepção dos gestores de instituições financeiras públicas a respeito das relações entre condições estressantes e tomadas de decisão?

De que modo os gestores percebem as relações entre as condições estressantes e as decisões que tomam? A percepção é definida por Stratton e Hayes (2003, p. 171) como: “um processo pelo qual analisamos e atribuímos significado às informações sensoriais que recebemos”. A interação com os elementos do mundo real ocorre de acordo com os conhecimentos adquiridos no decorrer da existência. Isso significa que cada gestor percebe a tomada de decisão em condições estressantes de acordo com sua história de vida, conforme o que percebeu no dia-a-dia do trabalho e os significados que atribuiu.

Os estados afetivos do decisor, por exemplo, constituem-se numa variável relevante que influencia na tomada de decisão. Bower (1981), defendeu que os sujeitos ao tomarem uma decisão atendem, codificam e recuperam informações de forma seletiva e congruente *com o seu estado afetivo*. Como exemplo, Henriques e Lima (2003, p. 376), mencionam que, quando a pessoa está ansiosa, pode avaliar todas as possíveis ameaças como mais prováveis e mais perigosas, sendo a ansiedade tratada como sinal da realidade do perigo. Cabe salientar, que os estados afetivos dos gestores tomadores de decisão – além de interferir na sua vida pessoal – podem influenciar de modo significativo o seu desempenho no trabalho e, como consequência, a sua tomada de decisão.

Uma busca na literatura nacional e internacional sobre a tomada de decisão e sobre o estresse, demonstrou que embora haja material teórico sobre o assunto, não há estudos

empíricos considerando a relação entre estas duas variáveis, ou seja, sobre a influência das condições estressantes no trabalho em situações de tomada de decisão, o que justifica a relevância do tema e a realização de pesquisas na área. Em relação ao estresse, pesquisas em instituições financeiras (Abensur, Brunsteins, Fischmann e Ho, 2003; Bahry e Tolfo, 2004; Cigerza, Grisci, Hofmeister e Becker, 2006; Laranjeira, 1997; Leite, Godoy e Antonello, 2006), demonstram a existência de algumas condições estressantes em potencial que podem afetar diretamente os gerentes: metas a cumprir na venda de produtos e serviços; a presença constante de prazos para concluir as atividades; a permanência na agência por aproximadamente três (03) anos, e após transferidos para outra cidade (nomadismo); diminuição dos quadros funcionais, o que exige cada vez mais competência.

Com a finalidade de abordar alguns conceitos relacionados ao tema proposto da pesquisa, a introdução deste trabalho subdivide-se em alguns tópicos relevantes para a compreensão do fenômeno estresse relacionado à tomada de decisão de gestores, quais sejam: papel do gestor; tomada de decisão; e condições estressantes.

1.1. Papel do Gestor

O papel do gestor, conforme Dale (2004), é descobrir o potencial do conhecimento de sua organização e administrá-lo de forma que se consiga captar o melhor de cada um dos integrantes de sua equipe em benefício do negócio. Na atividade cotidiana o gestor tem que ouvir e falar com pessoas, buscando cumprir com os objetivos da organização, ou seja, equilibrar os objetivos dos seus subordinados com os objetivos organizacionais. Como *função principal* do gestor, há consenso entre alguns autores (Solino e El-Aouar, 2001; Gomes, Gomes e Almeida, 2002; Pereira e Fonseca, 1997), que consideram ser a *tomada de decisão*.

A importância da decisão é bastante clara, conforme Gontijo e Maia (2004), e pode ser percebida empiricamente ao analisar-se a organização, pela ocorrência constante do processo decisório. Para Pereira e Fonseca (1997), as decisões gerenciais afetam a sobrevivência da organização e a vida das pessoas que trabalham nela. Isso porque, decidir é um ato de poder, pois envolve alocação de recursos, definição de estratégias, que por sua vez, direcionam o destino de organizações e de pessoas.

Nas organizações contemporâneas, conforme Pereira e Fonseca (1997), o gerente precisa “lutar” para: administrar conflitos de percepções e de interesses; estabelecer prioridades; lidar com as conseqüências da instabilidade ambiental; mesclar o uso da racionalidade e da formalidade no processo decisório; transformar estruturas organizacionais

rígidas e burocráticas em instrumentos flexíveis e compatíveis com o contexto; transformar os objetivos organizacionais em objetivos coletivos; buscar a satisfação dos clientes ou usuários sem se descuidar dos interesses organizacionais; lidar com tecnologias de ponta e, ao mesmo tempo, conviver com o atraso, a falta de recursos ou a resistência às mudanças. Esses comportamentos sintetizam as atribuições principais de quem gerencia.

A atividade gerencial se modificou ao longo dos anos. Segundo Leite, Godoy e Antonello (2006), na atualidade, além do gerente se ajustar à mudança, deve promovê-la na organização e trabalhar em ambientes imprevisíveis. É imprescindível, ao gerente, reconhecer as potencialidades nas pessoas da sua equipe e delegar tarefas. A atuação do gerente, de acordo com Robbins (2002), envolve preparar e dar poder à sua equipe, compartilhando informações para que os objetivos sejam alcançados.

O poder, conforme Paz, Martins e Neiva (*In: Zanelli et al., 2004*), tem força mobilizadora. Os gerentes podem ser considerados influenciadores, pois para controlar as decisões nas organizações, poderão usar meios e sistemas de influência, como por exemplo, autoridade, ideologia, especialidade ou perícia e política. Sendo o gerente um influenciador, poderá exercer o poder de modo a satisfazer as necessidades próprias e fundamentalmente as da organização.

Entre as funções do gerente, segundo Drucker (1977), uma fundamental é ser **eficaz**. Isso implica na capacidade para que as **coisas certas** sejam feitas. É diferente de **eficiência**, que significa **fazer certo** as coisas. A eficácia “[...] é a tecnologia específica do trabalhador com conhecimento dentro de uma organização” (p. 10). O gerente eficaz produz conhecimento, idéias, informação, voltados ao alcance dos objetivos da organização.

Para uma pessoa ser eficaz na organização que atua, conforme Drucker (1999), os seus valores pessoais devem ser compatíveis com os valores organizacionais o suficiente para que possam coexistir. Caso isso não aconteça, de acordo com Solino e El-Aouar (2001), haverá a frustração das pessoas e o comprometimento dos resultados organizacionais. Os valores organizacionais podem ser identificados na cultura predominante da organização. A cultura organizacional, conforme Puente-Palacios (2002), é definida como um conjunto de normas, crenças, valores e mitos, mais ou menos estável, que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. A cultura, conforme Silva e Zanelli (*In: Zanelli et al., 2004*), norteia o comportamento e o desempenho das pessoas que fazem parte da organização. Logo, a cultura exerce influência na tomada de decisões dos gerentes e pode determinar a existência de alguns estressores potenciais na organização.

A compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais, nas decisões gerenciais, é imprescindível para o bom funcionamento da organização. Para exemplificar a importância disso, Drucker (1999) relata uma situação de uma executiva brilhante e de muito sucesso que se sentiu totalmente frustrada após a aquisição da empresa em que trabalhava por outra maior. Mesmo tendo recebido uma promoção para continuar seu trabalho, que entre outras tarefas era selecionar pessoas para posições importantes, esta executiva demitiu-se da empresa mesmo sabendo que teria prejuízos consideráveis. Segundo ela, só se deveriam contratar pessoas de fora da organização, para posições importantes, depois de esgotadas todas as possibilidades internas. Entretanto, no seu local de trabalho, a crença predominante era que para preencher uma posição importante, deveria procurar primeiro fora, com o objetivo de “trazer sangue novo” e idéias novas para a organização. Este exemplo demonstra a incompatibilidade de valores no relacionamento entre organização e pessoas, além de emoções e afetos envolvidos no trabalho.

Em relação às emoções, Damásio (1996), citado por Gondim e Siqueira (*In: Zanelli et al., 2004*), define como as alterações corporais e das imagens mentais decorrentes do estado emocional advindo do estímulo que provoca a emoção; ou seja, o conjunto de reações fisiológicas e psicológicas no organismo, sendo muitas delas publicamente observáveis (Damásio, 2000). Conforme Gondim e Siqueira (2004), as emoções ajudam a identificar o perigo e além de preservar a vida, têm a função de comunicar e registrar momentos significativos na história de uma pessoa ou de uma sociedade.

Quanto aos afetos, Gondim e Siqueira (*In: Zanelli et al., 2004*), definem como uma categoria mais abrangente e que conteria as emoções, os humores e os temperamentos, que teriam em comum sua maior persistência no tempo e uma estreita relação com aspectos cognitivos, como por exemplo, a memória. Consoante Gray e Watson (2001), citado por Gondim e Siqueira (*In: Zanelli et al., 2004*), o afeto se constitui na integração de emoções e humores, que, por sua vez, variariam entre si e em relação ao temperamento no que tange à duração, ao objeto e ao estado, e pode ser visualizado na figura adaptada de Gray e Watson (2001, p. 25), elaborada por De Faria (2006, p. 19):

AFETO			
	EMOÇÃO	HUMOR	TEMPERAMENTO
DURAÇÃO	SEGUNDOS	MINUTOS/DIAS	MESES A ANOS
OBJETO	FOCADO	DIFUSO	CONFORME O CONTEXTO
ESTADO	BREVE	LONGO	DURADOURO

Figura 1 – Algumas distinções estruturais entre emoção, humor e temperamento

Fonte: DE FARIA (2006, p. 19)

O gerente é uma pessoa a qual possui emoções e afetos no trabalho, e que conforme Gondim e Siqueira (*In: Zanelli et al, 2004*), ajudam a identificar situações de risco, a expressar e informar estados internos, a comunicar o impacto verbal, não verbal e comportamental dos eventos nas pessoas, bem como a orientar as ações em relação aos outros, a nós mesmos e ao ambiente circulante. Deste modo, as emoções e afetos no trabalho podem influenciar a tomada de decisão dos gerentes.

As emoções, além de influenciar na tomada de decisão, têm um papel importante na inteligência emocional dos gestores. Isso significa que, conforme Goleman (2001), as pessoas podem transmitir inteligência às suas emoções, o que implica perceber o próprio estado emocional e desenvolver o auto-controle. Entre as aptidões da inteligência emocional, Goleman (2001) destaca cinco domínios principais: 1. Conhecer as próprias emoções (autoconsciência); 2. Lidar com emoções; 3. Motivar-se; 4. Reconhecer emoções nos outros; e, 5. Lidar com relacionamentos. Esses domínios são características fundamentais para o gestor, pois permitirá que gerencie e tome decisões de forma mais adequada. Isto não significa, conforme o autor, que a pessoa será apta em alto grau nas cinco (05) aptidões, uma vez que, poderá controlar bem suas próprias ansiedades, todavia ter dificuldades em confortar os aborrecimentos de outra pessoa. Neste sentido, é pertinente ao gestor buscar o equilíbrio entre os aspectos organizacionais e suas emoções e afetos no trabalho, ou seja, exercer a inteligência emocional, para que possa tomar decisões eficazes.

1.2. Tomada de Decisão

Desde o começo do século XX até a atualidade, ocorreram mudanças na visão que se tem de homem no que se refere à relação trabalhador/organização e à tomada de decisão. Em cada momento produtivo, segundo Bondarik e Pilatti (2007), imaginava-se um modelo de homem ideal, com características próprias do seu tempo. Os autores destacam que nos anos iniciais do século XX, o momento produtivo vigente era o *Fordismo*, e o modelo de homem ideal que este sistema exigia era o comportamento e a mentalidade moldados adequadamente às necessidades da linha de produção, estática e rígida. Nessa visão de homem, conforme Pereira e Fonseca (1997), o ser humano era visto como um ser “operacional”, ou seja, nos critérios utilizados para decidir, não eram reconhecidos conflitos entre as necessidades individuais e os objetivos organizacionais. O homem era considerado apenas como ser biológico. O trabalho era considerado uma obrigação desagradável e não era visto como

forma de realização ou de crescimento pessoal. No caso da empresa automobilística de Ford, conforme Wood Júnior (1992), o operário não tinha perspectivas de carreira, tornava-se um superespecialista em determinada tarefa, o que trazia como consequência a perda das habilidades genéricas em diversos níveis hierárquicos da organização. Em relação ao gerenciamento e às decisões, consoante Wood Júnior (1992), o próprio Ford não sabia como gerenciar globalmente a empresa sem ser centralizando todas as decisões. O autor supra citado acredita que as decisões tomadas de forma centralizada foi uma das principais causas do declínio da empresa.

Esse modelo produtivo e essa visão de homem foram predominantes¹ até os anos 1930, conforme Tomelin (2001), quando surgiu a Escola das Relações Humanas por meio dos estudos de Elton Mayo. “Os humanistas, a partir desse período, perceberam a organização como sistema social aberto [...]; perceberam valores, sentimentos e atitudes do trabalhador refletindo diretamente no processo produtivo [...]” (Tomelin, 2001, p. 47). Esse homem que passa a ser percebido também em sua dimensão social, foi denominado por Ramos (1984) de “reativo”. Entretanto, na relação trabalhador/organização, continuou havendo o ajustamento do indivíduo ao contexto do trabalho, e não o seu crescimento individual. A ênfase nas “relações humanas” trouxe como resultado a inserção total do trabalhador na organização, em que o homem deveria ser transformado, conforme Ramos (1984), no “homem organizacional”.

Essa visão do “homem organizacional” surgiu na década de 1960, advindo da contribuição da psicologia social que, de acordo com Pereira e Fonseca (1997), apresentou, como ponto fundamental, o reconhecimento do trabalhador como um ser humano capaz de pensar, de decidir, de ser motivado, e não apenas como um simples recurso. Nesta época surgiu nas organizações necessidades de flexibilização da produção, e, conforme Bondarik e Pilatti (2007), houve a difusão do modelo *Toyotista* como forma de produção. No *Toyotismo* a organização é compreendida como um “organismo vivo”, em que o ser humano passa a ser visto como um ser complexo fundamental para a sobrevivência satisfatória da organização. De acordo com Wood Júnior (1992), na empresa automobilística de Ohno e Toyoda, a qual iniciou esse sistema produtivo, as decisões deixaram de ser centralizadas. Preocupados com a qualidade, qualquer funcionário poderia parar a linha de produção, a qualquer momento, se observasse alguma deficiência que pudesse prejudicar o resultado final. Os trabalhadores

¹ Isso não significa que a partir dos anos de 1930 o Fordismo e o homem operacional deixaram de existir. Foi um momento de transição no qual, com o humanismo, em algumas organizações surgiu o homem reativo. Ressaltamos que mesmo na atualidade há organizações com o sistema fordista havendo trabalhadores que agem e são tratados na visão de homem operacional.

eram agrupados de modo que cada grupo tinha um líder com responsabilidades sobre várias tarefas. Esses líderes, conforme Wood Júnior (1992), atuavam integrando as áreas de processo, produto e engenharia industrial. Entretanto, segundo Tomelin (2001), nesse modelo de produção ocorreu a redução do espaço vital do ser humano ao espaço meramente produtivo. Os comportamentalistas atuavam nas organizações de trabalho com técnicas como o ajustamento e adestramento do indivíduo à organização por meio do condicionamento. Quanto às decisões, tinham por base principal a racionalidade funcional, pragmática e objetiva, centrada no alcance das metas sem desconsiderar os aspectos psicológicos.

A partir deste contexto do “homem organizacional”, segundo Ramos (1984), desenvolveu-se a visão do “homem parentético”, que pode ser caracterizado como um agente de mudanças, dotado de consciência crítica de seus atos e do contexto que está inserido. Consoante Bondarik e Pilatti (2007), o homem parentético consegue observar a vida cotidiana e avaliá-la como um espectador, ou seja, consegue distanciar-se do meio que lhe é familiar de modo a compreender ao máximo esse meio. O comportamento parentético, conforme Ramos (1984), é a capacidade psicológica do homem afastar-se das circunstâncias que influenciam suas opiniões e sua criticidade. Desse modo esse homem consegue analisar criticamente as situações que se envolve baseando suas decisões no conhecimento amplo e específico, com o objetivo de corrigir discontinuidade e fomentar o desenvolvimento pleno. Deste modo, conforme Tomelin (2001), surge o trabalhador por inteiro, isto é, nas três dimensões que caracterizam o ser humano: biológica, social e racional. A tomada de decisão do homem parentético, de acordo com Pereira e Fonseca (1997), não se sustenta apenas na racionalidade funcional ou da sociedade de mercado, porque os gestores conseguem distinguir a identidade individual da integridade social e são eticamente comprometidos com valores substantivos. Logo, a decisão será pautada considerando-se aspectos racionais, biológicos e psicossociais.

Embora o “homem parentético” tenha surgido nas teorias administrativas na década de 1980, Tomelin (2001), Bondarik e Pilatti (2007), argumentam que ainda é o modelo de homem idealizado para as organizações na atualidade, porque esse modelo de homem, segundo os últimos autores, traduz os resultados da soma de diversos comportamentos há muito existentes, no entanto singulares na sociedade. As organizações do mundo contemporâneo são constituídas por ambientes turbulentos, que muito rapidamente se transformam. Por isso, conforme Bondarik e Pilatti (2007), é necessário que as organizações sejam flexíveis, ágeis e capazes de concretizar mudanças estruturais de modo rápido e eficaz, o que torna fundamental a existência de indivíduos capazes de pensar, criticar e receber críticas. No trabalhador da contemporaneidade, as atitudes de comprometimento, participação

e responsabilidade são advindas de um julgamento de valores e de uma escolha pessoal (Tomelin, 2001). Isso não significa que os outros modelos deixam de existir, conforme Bondarik e Pilatti (2007, p. 7), “o homem parentético possui percepções sobre as suas ações do dia-a-dia, superando os limites impostos aos **modelos anteriores que paralelamente continuam a existir em diversos meios**” [grifo nosso]. Ao se considerar que o cenário atual das organizações de trabalho apresenta um ambiente que rapidamente se transforma, conforme Bondarik e Pilatti (2007), os comportamentos do homem parentético tornam o ser humano capaz de refletir sobre a sua realidade individual e coletiva, o que torna esse modelo de homem ideal para os gestores, e fundamental para a tomada de decisão.

No entanto, teorias sobre o processo decisório são recentes, uma vez que até a década de 1960, em congressos, os palestrantes utilizavam situações domésticas para exemplificar esse processo. O autor pioneiro foi Simon (1963), que elaborou o modelo da decisão baseado na “racionalidade limitada”. Vale recordar que nesse período o modelo de produção era o Toyotismo e a visão de homem predominante era a do “homem organizacional”, sendo a decisão sustentada considerando-se apenas aspectos racionais. Simon (1963) inovou e dividiu a tomada de decisão em três fases fundamentais: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles.

A primeira fase, Simon (1963), chama de “coleta de informações”, onde ocorre uma análise do ambiente com a finalidade de identificar situações que exigem decisão e a partir daí obter informações. A segunda, o autor denominou de atividade de “estruturação”, fase em que se cria, desenvolve e analisa possíveis cursos de ação. A terceira é conhecida por atividade de “escolha”, situação na qual se escolhe uma linha determinada de ação entre as disponíveis. Há ainda o “*feedback*” entre as três fases constituintes do modelo, em que podem acontecer eventos onde etapas já vencidas do processo sejam resgatadas. O modelo de Simon (1963) está representado na Figura 2.

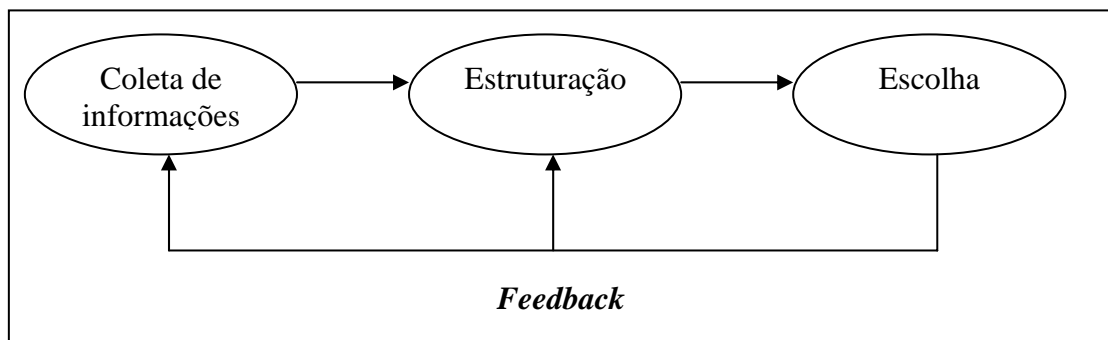


Figura 2 – O processo decisório adaptado de Simon (1963)

Porto (2004) identifica a tomada de decisão como o processo de escolha que identifica soluções, avalia os cursos de ação, e implementa o plano mais adequado possível para resolução de determinada situação. As etapas identificadas por Porto (2004, p. 33) que constituem o processo decisório, como pode ser visto, não se distanciam do modelo da racionalidade limitada proposto por Simon (1963). Ao modelo do autor, por último referido, são acrescidas outras etapas, porém uma característica-chave é que todas permanecem com o apoio do fluxo de novas informações e do *feedback*. Um ponto fundamental e inovador nesta teoria sobre a tomada de decisão, é que a autora considera o constante fluxo de informações em todas as etapas do processo decisório, ou seja, além da informação inicial sobre a situação, ao pensar em alternativas de soluções, ao elaborar soluções e alternativas e nas demais etapas, o decisor continua recebendo informações. O modelo de Porto (2004) está representado, na forma de esquema, na Figura 3.

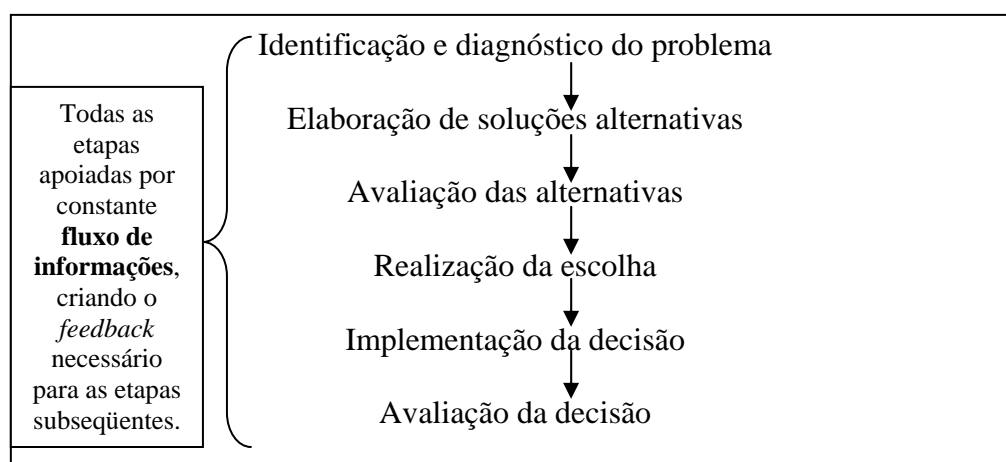


Figura 3 – O processo decisório adaptado de Porto (2004)

Tanto o modelo de Simon (1963) como o de Porto (2004) têm ênfase cognitivista, ou seja, têm como base o processo do pensamento sobre o comportamento. A abordagem cognitivista, segundo Mizukami (1986), investiga os processos centrais do indivíduo, tais como: organização do conhecimento, processamento de informações, estilos de pensamento ou estilos cognitivos, comportamentos relativos à tomada de decisões, etc. Outros estudos empíricos sobre a tomada de decisão (Gontijo e Maia, 2004; Fiol, 2001; Solino e El-Aouar, 2001; Tonetto, Kalil, Melo, Schneider e Stein, 2006) demonstraram que na prática organizacional, a tomada de decisão não se realiza sempre no modo racional, corroborando com os modelos propostos por Simon (1963) e Porto (2004). Para Gontijo e Maia (2004), ocorre racionalidade limitada porque o processo organizacional é fragmentado, tornando impossível a racionalidade total. “As informações aparecem parceladas no meio de uma série

de tarefas gerenciais, os problemas surgem desestruturados e os sistemas de informação, muitas vezes se limitam a dados passados [...]” (Gontijo e Maia, 2004, p. 17). Surge a necessidade de respostas rápidas, tornando a tomada de decisão baseada na intuição.

Dessa forma, conforme Bastos (*In: Zanelli et al, 2004*), nos estudos sobre a tomada de decisão, destaca-se a ênfase em revelar os limites da racionalidade “[...] e o peso de processos cognitivos que conduzem a vieses sistemáticos de percepção e avaliação de problemas envolvidos nos julgamentos e nas decisões humanas” (p. 186). Ainda conforme o autor, uma estratégia simples utilizada para efetuar julgamentos e tomar decisões além dos modelos com ênfase cognitivista, é a *heurística*. Tonetto et al. (2006), conceituam a heurística por regras gerais de influência, utilizadas pelo decisor, para simplificar seus julgamentos em tarefas decisórias de incerteza. A tomada de decisão baseada na heurística, de acordo com Bastos (*In: Zanelli et al., 2004*), envolve: disponibilidade (probabilidade de ocorrência de um fenômeno); representatividade (tendência a julgar um evento como provável se ele apresenta características típicas da sua categoria); e ajustamento (tendência a enfatizar a primeira informação que recebemos quando tomamos uma decisão e ajustamentos, que vão sendo feitos conforme novas informações são recebidas).

As decisões tomadas nas organizações, são influenciadas pela maneira como a pessoa percebe o ambiente, sendo esta, determinada pelas aprendizagens desenvolvidas em situações anteriores. Os gestores têm suas percepções individuais sobre a realidade. Estudos empíricos em organizações de trabalho (Fiol, 2001; Solino e El-Aouar, 2001) demonstram que ao tomar uma decisão, o principal recurso utilizado por gerentes é a aprendizagem adquirida por meio das experiências. Estas aprendizagens podem ser transmitidas aos demais funcionários, uma vez que, de acordo com Abbad e Borges-Andrade (*In: Zanelli et al., 2004*), a aprendizagem ocorre no nível do indivíduo, resultante de sua interação com o contexto, podendo seus efeitos propagar-se pelos grupos, pelas equipes e por toda a organização.

Segundo Albuquerque e Puente-Palacios (*In: Zanelli et al., 2004*), as equipes podem ser definidas como um tipo de grupo. As pessoas que constituem os grupos podem influenciar no processo decisório dos gerentes, isso porque, para estes autores, o indivíduo é influenciado pelos outros. Também enfatizam que os grupos nas organizações podem afetar os resultados no funcionamento da organização. Significa que o grupo de pessoas das instituições financeiras poderá influenciar na decisão final dos gerentes, esses que, no processo decisório, poderão considerar também as experiências destas pessoas.

Entretanto, nem sempre utilizar a experiência, na tomada de decisão, é a melhor forma de contribuir com uma solução adequada (Fiol, 2001). Com o objetivo de compreender como

os gestores mentalmente tomam as decisões Fiol (2001) utilizou um caso inspirado em uma situação real do contexto organizacional. O caso foi apresentado a mais de 700 gestores da Europa Ocidental e da América Latina, essencialmente argentinos, brasileiros, franceses e mexicanos. Os gerentes tinham quatro (04) horas para discutir e chegar a uma decisão. Fiol (2001) observou que frente a uma situação de difícil decisão, os gerentes sentem dificuldades para desenvolver um modo elementar de argumento “estruturante”. A necessidade de ordenar a mente quando enfrentam uma dificuldade imprevista, não habitual ou estranha, leva os gerentes a recorrerem a um mínimo de método formal racional. Entre os processos para chegar a uma decisão, os gerentes apresentaram maior vontade de utilizar dois métodos (Fiol, 2001): 1) uma relação linear simples do tipo “diagnóstico da situação → identificação do problema → censo e análise de diferentes soluções → seleção de uma solução”; ou 2) uma árvore de decisões.

Com relação ao primeiro método, Fiol (2001) identificou que este processo funciona como uma sucessão de relações de tipo causa e efeito. Observou que na prática, os gerentes omitem a segunda fase (identificação do problema); os gerentes passam algum tempo trabalhando sobre o diagnóstico e chegam diretamente à seleção de algumas possíveis soluções. Algumas vezes eliminam as duas etapas intermediárias, passando diretamente do diagnóstico para a solução. Segundo Fiol (2001), este método é muito linear e pouco fidedigno. O segundo método consiste em construir uma árvore de decisões, sendo pouco utilizado. Isto porque, quando começa, não se termina nunca. O que acontece é que há um momento em que os ramos da árvore de decisões tendem a se multiplicarem muito, ou alguns dos ramos paralelos não são independentes uns dos outros e se entrelaçam. Sendo assim, este método resulta pouco prático para os gerentes. Para Fiol (2001), este método é utópico.

Como resultados da pesquisa, Fiol (2001) verificou que o modo como os gestores tomam decisões estão baseados na “mentalidade-solução”. Ou seja, os gerentes, com o tempo, adquirem experiência na tomada de decisão advinda de situações anteriores. Com o repertório de soluções que aprenderam, aplicam uma delas em função da representação mental que fazem da situação confrontada. Isso significa que não adaptam uma solução ao contexto, mas constroem o contexto para que seja compatível com a solução selecionada. Ou seja, no lugar de identificar um problema e de contribuir conseqüentemente com uma solução apropriada, induzem o problema a partir de uma das soluções que sabem implementar. Logo, utilizar a experiência advinda de situações anteriores, na tomada de decisão, nem sempre traz bons resultados; pois frente a uma situação, os gerentes reagem com seus próprios esquemas mentais, com sua visão do mundo. Não estão influenciados pela situação externa à qual estão

confrontados, mas pela qual constroem em sua mente para justificar a solução que desejam contribuir (Fiol, 2001).

O processo decisório, segundo Gontijo e Maia (2004), implica, acima de tudo, num grande sistema de negociação política (racionalidade de poder). Envolve a “[...] conjugação de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder. Reflete, além da lógica do diagnóstico e solução de problemas, a lógica de interesses previamente definidos” (p. 26). Isso significa que a tomada de decisão inclui o interesse dos diversos grupos que participam do processo. “A tomada de decisões pode ser entendida como sendo, ao mesmo tempo, objetiva, lidando com os problemas do momento, e política, lidando com os arranjos de poder que participam do processo” (Hall, 2004). Entretanto, conforme Gontijo e Maia (2004), os gerentes preferem assumir o papel de tomadores de decisão racionais do que de negociadores de conflitos de poder.

A tomada de decisões pode ser dividida em dois tipos: as *decisões programadas* e as *decisões não programadas*. As decisões programadas, conforme Filippini (2003), ocorrem em decorrência de necessidades que são familiares ou repetitivas. Essas decisões envolvem situações recorrentes do cotidiano e são também chamadas de procedimentos, rotinas, ou planos. Já as decisões não programadas, de acordo com Filippini (2003), acontecem em situações às quais o decisor não tem qualquer familiaridade ou experiência, ou que se apresentam de forma diferente a cada ocorrência. “[...] São invulgares e precisam de soluções ou decisões sob medida, não programadas” (p. 37).

Deste modo, as decisões programadas – que geralmente ocorrem em condições de certeza – compõem um modelo racional de tomada de decisão, e conforme Solino e El-Aouar (2001), caracterizam-se por solucionar problemas de rotina e são determinadas por meio de regras, procedimentos e hábitos. Já as decisões não programadas – geralmente ocorrem em condições de incerteza e/ou de risco –, segundo Solino e El-Aouar (2001), caracterizam-se por procurar soluções específicas por meio de um processo não-estruturado para resolver problemas não rotineiros. Neste caso, o modelo utilizado é o da racionalidade limitada ou o modelo heurístico de tomada de decisões, em que geralmente o uso da lógica intuitiva torna-se relevante. A lógica intuitiva, segundo Da Silva (2006), fornece bases aos gestores para a percepção sobre futuros alternativos que requerem tomadas de decisões.

Considerando as decisões tomadas sob condições de incertezas, como pode acontecer em situações de estresse, é pertinente compreender as implicações para o decisor neste tipo específico de situação. Para Porto (2004), em condições de incerteza, o decisor necessita de mais informações a respeito da situação envolvida. Contudo, a escassez das mesmas pode

gerar como conseqüências um contexto de medo e insegurança psicológica em escolher uma alternativa destituída de um mínimo de informações consideradas necessárias. Nestas condições de incerteza, as informações sobre as alternativas possíveis e os seus resultados são restritas (Porto, 2004). Ainda conforme a mesma autora, as condições externas podem estar em parte ou totalmente fora do controle do gerente, ou este não ter acesso a informações fundamentais, tornando a incerteza uma restrição para a tomada de decisão, em que o decisor deverá deliberar sobre situações externas imprevisíveis ou sobre as quais não possui as informações necessárias para estabelecer a probabilidade de determinados eventos.

Portanto, a *qualidade* da decisão pode ser determinada pela natureza dos processos decisórios, vinculada ao tipo de decisão, e às informações disponíveis sobre a situação que está exigindo uma decisão (Porto, 2004). A quantidade e o tipo de informação de que o decisor dispõe, conforme Hall (2004), determinam a certeza no processo de tomada de decisão e permite a escolha mais apropriada, entre as alternativas, para solucionar o problema. Entretanto, Hall (2004) alerta que a qualidade das decisões somente pode ser julgada ao longo do tempo, pois será possível observar os resultados e o comportamento do decisor nas diferentes etapas do processo decisório.

Diferentes variáveis influenciam o comportamento do decisor. Entre essas variáveis, conforme Gómez (2006), algumas estão relacionadas às características gerais do decisor como, idade, nível educacional, tempo de trabalho, tipo de atividade profissional, tipos de decisões tomadas. A decisão acontece de acordo com essas características do gerente, ou seja, numa mesma situação, cada gerente realizará a escolha final de acordo com suas características individuais. Do mesmo modo, numa condição de estresse, cada gerente comportar-se-á considerando suas características.

1.3. Condições Estressantes

O estresse pode ser definido, segundo Selye (1965), como qualquer pressão imposta à pessoa, podendo ter origens física, psicológica ou psicossocial. Para Lipp (2000), o estresse causa um estado de tensão que produz uma ruptura no equilíbrio interno do organismo. Considerando que os seres humanos interagem com o meio e estão suscetíveis a sofrerem influências deste, quando o estresse permanece, pode promover desequilíbrios internos no organismo. O estresse prolongado é diferente do temporário, pois o último, conforme Ulrich (2005, p. 13),

[...] é um aspecto essencial da vida, uma vez que a interação contínua do organismo com o seu meio ambiente (*sic*) envolve, freqüentemente, perdas temporárias de flexibilidade. Isso ocorre quando o indivíduo percebe uma súbita ameaça, ou quando tem que se adaptar a súbitas mudanças no meio, ou, ainda, quando ele está sendo fortemente estimulado de alguma outra forma. Essas fases transitórias de desequilíbrio são parte integrante do modo como os organismos saudáveis interagem com seu ambiente [...].

Isto significa, conforme Pereira et al. (2003), que o estresse não é necessariamente um processo nocivo ao indivíduo. Ou seja, quando a intensidade do estressor é positiva e/ou breve, e as respostas ao estímulo de estresse suaves e controláveis, podem ser estimulantes, excitantes ao indivíduo, possibilitando crescimento, prazer, desenvolvimento emocional e intelectual. Estes casos são denominados *Eustresse*, e são favoráveis às pessoas, uma vez que, de acordo com Rossi (1994), pode aumentar a produtividade e a criatividade.

Entretanto, quando o agente estressor tem caráter negativo, é prolongado ou denota maior gravidade, para Ulrich (2005), pode ser pernicioso e desempenha um papel significativo no curso de muitas doenças. Nestes casos, segundo Pereira et al. (2003), o estresse ultrapassa um determinado limite que se diferencia de indivíduo para indivíduo. Nesta condição é denominado *Distresse*, sendo nome e respectivo significado correspondente à noção geral disseminada sobre o estresse, pois este geralmente é compreendido no sentido negativo.

A compreensão de que o limite ao estresse é diferenciado para cada indivíduo permite afirmar, conforme Paschoal e Tamayo (2004), que a simples presença de estressores potenciais na organização não caracteriza um fenômeno de estresse. Para que esta caracterização seja efetivada, é necessário que o indivíduo perceba e avalie os eventos como estressores. Isto significa que fatores cognitivos têm um papel central no processo que ocorre entre os estímulos potencialmente estressores e as respectivas respostas do indivíduo. Os autores Folkman e Lazarus (1980) corroboram com este argumento, pois entendem que as percepções individuais são mediadoras do impacto do ambiente de trabalho.

No processo de estresse, Lipp (2000) identificou quatro etapas: 1) Fase de *Alerta* – o indivíduo reage imediatamente aos estímulos ao qual é exposto, sejam estes internos ou externos e é considerada a fase positiva do estresse; 2) Fase de *Resistência* – quando ocorre a tentativa de adaptação do indivíduo frente à situação estressante – caso nesta etapa os fatores estressantes persistirem em freqüência ou intensidade e a pessoa não resistir, ocorre a terceira fase; 3) *Quase-Exaustão* – a pessoa começa a adoecer – se os estressores não forem removidos ou a pessoa não utilizar estratégias de enfrentamento para aliviar o estresse,

acontece a fase final; 4) *Exaustão* – o estressor atua de modo severo, conduzindo a pessoa a uma doença grave ou a um colapso.

O estresse também pode ser compreendido, conforme Sardá Jr. et al. (2004), como um processo por se tratar de uma cadeia de reações cuja função é adaptar o organismo a uma condição ambiental que, de algum modo, exija uma tomada de decisão rápida, geralmente relacionada com a sobrevivência. É importante identificar situações estressoras, porque as respostas comportamentais do estresse tanto podem ser adaptativas quanto inadaptativas. Quando existe a cronicidade do estado de estresse, as conseqüências podem ser o desenvolvimento de doenças ou, no contexto organizacional, o *burnout* ou desengajamento no trabalho.

Para pesquisar as relações entre a tomada de decisões e as condições estressantes, é mister entender o fenômeno do estresse ocupacional. Este, conforme Sardá Jr. et al. (2004), deve ser compreendido como um *processo* composto por inúmeras variáveis, desde os fatores ambientais aos psicossociais e pessoais. Os autores não atribuem como fator único causador do estresse ocupacional nem o ambiente e nem o indivíduo. Ou seja, “[...] o estresse no local de trabalho é o resultado de uma deficiência de ajuste entre o trabalhador e as exigências da organização [...]” (Figuerola et al., 2001, p. 653-654). Entre estas exigências, segundo De Abreu et al. (2002), há metas definidas e padrões de comportamento impostas culturalmente, que se espera dos trabalhadores, de maneira que uma frustração na realização destes aspectos pode desencadear o estresse.

Consoante Folkman e Lazarus (1980), o estresse ocupacional é um *processo* que implica numa transação entre o empregado e o seu ambiente de trabalho. Neste processo, conforme Paschoal e Tamayo (2005), o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressoras, as quais, ao excederem suas habilidades de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas. Como variáveis que influenciam o estresse ocupacional, os autores, por último citados, consideram as de natureza situacional (advindas da organização) e as de natureza pessoal (interação entre trabalho e família, características individuais dos trabalhadores, *locus* de controle interno [auto-controle] e externo [quando o controle é exercido por agentes externos], padrão de comportamento do tipo A e B).

Vários autores, ao pesquisarem o estresse, diferenciaram os padrões de comportamento do tipo A e B relacionados ao *coping* (Antoniazzi, Dell’Aglío e Bandeira, 1998; Paschoal e Tamayo, 2005; Rossi, Perrewé e Sauter, 2005). O *coping* pode ser definido como um conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas (Antoniazzi, Dell’Aglío e Bandeira, 1998). O termo “*coping*” é amplamente

utilizado – pelos pesquisadores supra citados e também por outros pesquisadores (Folkman e Lazarus, 1980; Cooper, 1983) – como forma de os indivíduos enfrentarem e/ou adaptarem-se às condições estressantes. Em relação aos padrões de comportamento do tipo A e B, relacionados ao *coping*, em condições estressantes estes autores enfatizam o padrão tipo A, porque, conforme Antoniazzi, Dell’Aglia e Bandeira (1998), é um estilo de *coping*² com eventos potencialmente incontroláveis. Há três componentes principais do comportamento do padrão A: 1) luta competitiva; 2) um senso de urgência e impaciência; e 3) agressividade-hostilidade. De acordo com Rosch (*In*: Rossi, Perrewé e Sauter, 2005), as pessoas com o padrão do tipo A têm possibilidades que estes comportamentos se autoperpetuem, devido à dependência da adrenalina induzida pelo estresse. Também tem maior probabilidade de desenvolverem estresse no trabalho. As pessoas do comportamento Tipo B, conforme o mesmo autor, são calmas, pacientes e as pesquisas indicam que têm menos risco de desenvolverem o estresse no trabalho.

O estresse nas situações de trabalho, conforme Rossi et al. (2005), pode trazer como conseqüências aos trabalhadores: a má interpretação do mundo ao redor (quando o indivíduo desenvolve uma tendência a interpretar tudo o que acontece a seu redor como negativo); má interpretação dos sinais proprioceptivos (ao sentir sensações consideradas normais, quando ocasionais, como dores de cabeça, dificuldades na respiração e cansaço, o indivíduo pode sentir-se ansioso e entender tais sensações como sintomas de diversas doenças); reações emocionais (tensão, ansiedade, depressão e sentimento de desamparo); reações psicológicas (quando a medula adrenal produz mais adrenalina, fazendo com que a pessoa tenha os batimentos cardíacos acelerados, a respiração também se acelera e os músculos se tensionam); reações cognitivas (quando o indivíduo começa a ter problemas para pensar de forma clara e construtiva, diminuição da memória, dificuldades para aprender coisas novas, e pode vacilar em situações que precisa tomar uma decisão importante); e, por fim, comportamentais (se refere às reações do indivíduo ao estresse, como por exemplo: a auto-medicação, o uso de álcool, o fumo exagerado, a ingestão excessiva de alimentos, e até mesmo cometer suicídio). Um aspecto a ser considerado, são as diferenças individuais que não permitem que um mesmo estímulo (ou situação) provoque as mesmas respostas em pessoas diferentes.

Situações estressantes podem interferir nos vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Muitos gerentes, de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (*In*: Zanelli et al., 2004), preocupam-se com estratégias que estimulem a satisfação – esperando como

² **Estilo de Coping:** é a tendência a usar uma reação de *coping* em maior ou menor grau, frente a situações de estresse (Antoniazzi, Dell’Aglia e Bandeira, 1998).

resultados organizacionais alta produtividade, alto desempenho, baixo absenteísmo e baixa rotatividade – e o envolvimento no trabalho. Se ocorrer a percepção de demandas conflitantes (conflito entre papéis organizacionais) e orientações ambíguas (ambigüidades de papéis) para executar a tarefa, pode diminuir o envolvimento com o trabalho.

O estresse também pode afetar o estilo de vida das pessoas, que envolve os padrões recorrentes na vida de uma pessoa, como por exemplo, a alimentação, o ritmo de vida, o controle do estresse, os relacionamentos interpessoais, a prática ou não de atividades físicas, entre outros (Zanelli, 2007). O estilo de vida é um processo interno, e o indivíduo poderá considerar o ambiente como estressor ou não, de acordo com seus padrões de comportamento, principalmente no que se refere ao controle do estresse. Se a pessoa tiver muita pressão no trabalho, pode acontecer que necessite mudar o estilo de vida, o que significa uma série de mudanças significativas para mudar seu repertório de comportamentos referentes aos seus padrões.

Estudos empíricos relacionados ao estresse (Rossi, 2005; Paschoal e Tamayo, 2005; De Abreu et al, 2002; Lipp, 2001; Pereira et al, 2003) demonstram as conseqüências deste na saúde dos trabalhadores e no engajamento no trabalho. Contudo, tais estudos não consideram o modo como eventos estressores podem interferir em determinados processos organizacionais, como por exemplo, na tomada de decisão. É por meio da tomada de decisão que as organizações são estruturadas e reestruturadas (Hall, 2004). Ou seja, as decisões tomadas nas organizações norteiam o destino da organização e das pessoas nela envolvida. Este projeto de pesquisa parte da premissa de que as condições estressantes no ambiente de trabalho podem interferir na tomada de decisão e gerar incertezas em relação à mesma. As situações que envolvem incerteza constituem uma das variáveis na tomada de decisão.

Para analisar situações de incertezas, Alberton (1996) propõe a teoria dos incidentes críticos. Segundo o autor, incidente crítico é qualquer evento ou fato negativo com potencialidade para provocar dano ao indivíduo. Caracteriza uma situação em que não há danos visíveis e pode ser chamado de “quase acidente”. Entre os incidentes críticos que podem ser detectados nas situações de trabalho, Santos e Fialho (1997) classificam em quatro tipos: 1) Material (refere-se a questões de ergonomia, de equipamentos no trabalho); 2) Ambiental (trata do ambiente de trabalho, envolvendo luminosidade, ruído, espaço, etc.); 3) Tarefa (modificação do ritmo de execução, mudança de tarefas sem aviso prévio, modificação de horário, etc.); e 4) Pessoal (trabalhador indisposto ou doente, efetivo de equipe modificada, pessoal sem treinamento, etc.).

A teoria dos incidentes críticos pode ser considerada ao se pesquisar a relação entre a tomada de decisão dos gestores e as situações de estresse, uma vez que Ragasson (2002), aponta que o incidente crítico se trata de qualquer situação onde um risco potencial tem a chance de se concretizar. Não se configura como um acidente, todavia como um incidente “[...] pela ausência de danos ‘reais’ em termos de lesões ou perdas de materiais significativos” (p. 48). Alguns autores (Pedrassani, 2000; De Cicco e Fantazzini, 1994; Ragasson, 2002) salientam que um número elevado de incidentes é um indício de que haverá, eventualmente, um acidente fatal (com lesões graves). Por isso, o estudo dos incidentes críticos pode se constituir numa ferramenta importante para identificar estressores potenciais no ambiente de trabalho.

A técnica dos incidentes críticos (**TIC**), segundo Flanagan (1954, apud RAGASSON, 2002) constitui-se num conjunto de processos que permite reunir as observações diretas do comportamento humano, podendo facilitar sua utilização para a solução de problemas práticos e a elaboração de princípios psicológicos compreensíveis. A identificação das causas de acidentes sem danos, como os revelados pela Técnica de Incidentes Críticos, pode ser usada para identificar a origem de acidentes potencialmente com danos. Como no caso de eventos estressores no local de trabalho, embora possam ser classificados como “incidentes críticos”, tais eventos também podem levar a danos reais aos trabalhadores, como por exemplo, o *burnout*. Ragasson (2002, p. 52) enfatiza que a TIC é um método de análise psicológica porque “[...] estuda o comportamento, a conduta, a percepção e o julgamento do trabalhador”. A TIC é um método de intervenção que pode ser realizado nas organizações, como forma de prevenir e diminuir as possibilidades de ocorrerem acidentes com danos reais.

Embora as condições estressantes possam interferir no trabalho de todos os indivíduos da organização, é relevante investigá-las em gerentes de instituições financeiras. Isso porque, pesquisas sobre o estresse ocupacional (Lipp, 2001; Rossi et al, 2005) têm demonstrado um alto nível de estresse em executivos, tanto em homens como em mulheres e principalmente em bancários (Lipp, 2001; Larangeira, 1997). Por isso, esse estudo se propõe a identificar as relações entre as condições estressantes e a tomada de decisão de gestores em instituições financeiras públicas. Para isso, faz-se necessário identificar possíveis fontes de estresse relacionadas às situações de trabalho.

1.3.1. Fontes de Estresse em Organizações de Trabalho

É importante analisar as condições potenciais que podem causar estresse, para perceber como estas interferem nas situações de trabalho, de modo que seja possível identificar formas de evitá-las. Conforme Codo et al. (*In: Zanelli et al., 2004*), são estressores ocupacionais: fatores externos/ambientais (ruído, temperatura, iluminação, poluição); exigências físicas e mentais, condições organizacionais (atividades monótonas, repetitivas, fragmentadas); e possibilidade de controle sobre o trabalho. No entanto, existem diferenças individuais em relação às respostas em cada situação. Desta forma, uma mesma atividade, realizada sob diferentes condições, pode ter efeitos diferentes em termos de prazer e sofrimento para cada indivíduo.

Com a finalidade de pesquisar estressores ocupacionais, Rossi (*In: Rossi et al, 2005*) selecionou uma amostra de 900 profissionais, entre quatro grandes organizações de abrangência nacional, em três grandes cidades brasileiras. Para isso, elaborou um questionário, no qual havia uma tabela com 18 situações de trabalho que podem causar estresse, sendo que estas foram extraídas “[...] de uma revisão de estudos realizados sobre o *stress* ocupacional” (p. 12). A Figura 4 foi adaptação da pesquisa da autora, esta que ordenou os estressores conforme a hierarquia advinda dos questionários, de acordo com o grau de importância atribuído pelos respondentes. Porém, na Figura 4 não foi considerada esta hierarquia, sendo que os estressores estão ordenados em ordem alfabética.

	ESTRESSOR
1	Ambigüidade da Função
2	Assédio Moral
3	Capacitação, Treinamento
4	Conflito da Função
5	Demandas do Trabalho
6	Falta de Controle
7	Falta de <i>Feedback</i>
8	Falta de Participação
9	Incapacidade de Administrar seu Tempo
10	Incerteza
11	Lidar com Problemas Emocionais
12	Mudança no Ambiente
13	Mudança no Emprego
14	Recursos Inadequados
15	Sobrecarga de Trabalho
16	<i>Stress</i> Interpessoal
17	<i>Stress</i> Tecnológico
18	Tarefas Rotineiras

Figura 4 – Estressores Ocupacionais (Adaptado de Rossi et al., 2005, p. 13)

Nesses estressores, elaborados por Rossi (*In: Rossi et al., 2005*), são considerados fatores individuais e organizacionais. Já o modelo elaborado por Cooper (1983) para as principais fontes de estresse ocupacional, além destes fatores, também considera as consequências do estresse no trabalho. Na Figura 5 apresentada a seguir são descritas as principais fontes de estresse: fatores intrínsecos ao trabalho, papel desempenhado na organização, desenvolvimento na carreira, relacionamentos no trabalho, estrutura e clima organizacional, e a interface família/trabalho.

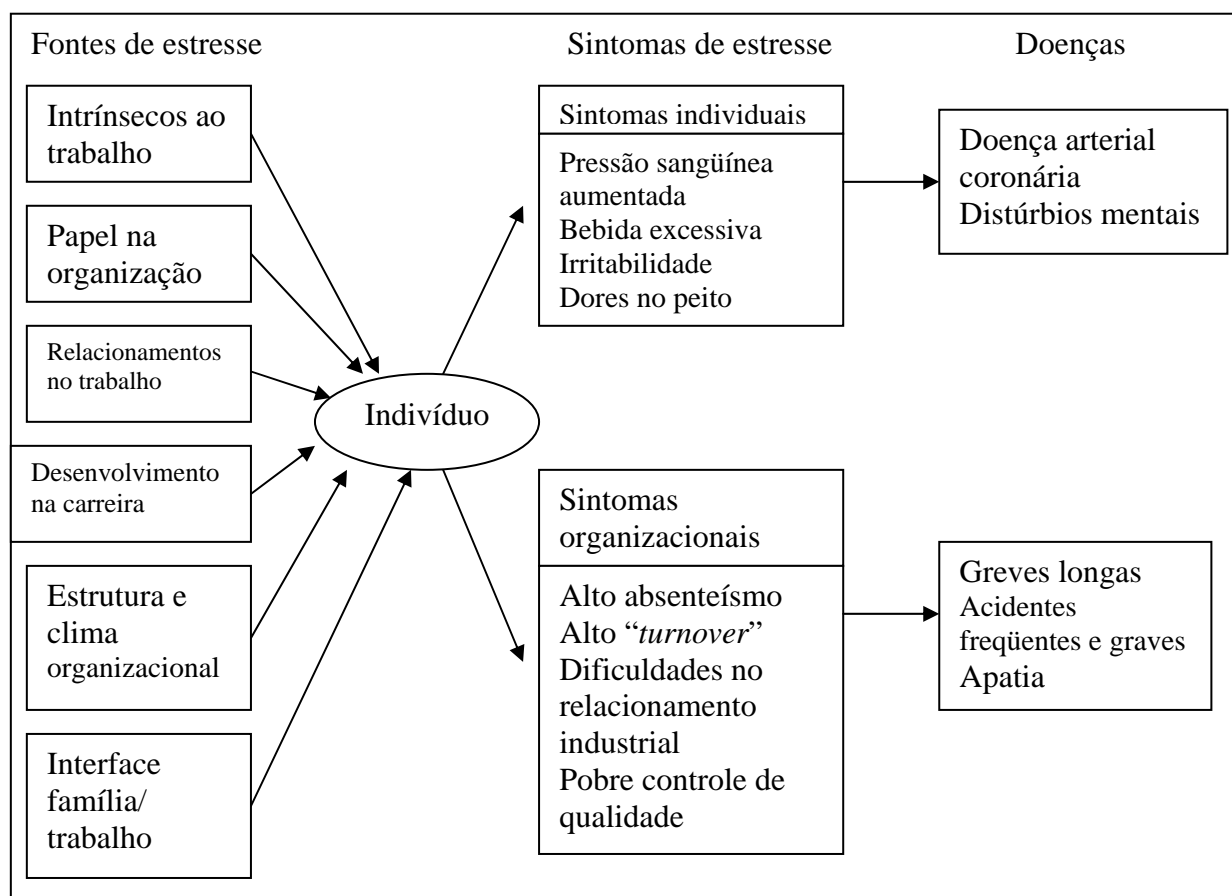


Figura 5 – Principais fontes de estresse ocupacional (Adaptado de Cooper, 1983)

Os fatores **intrínsecos ao trabalho** para uma variedade de ocupações incluem:

- a) Pobres condições de trabalho – podem agravar o estresse no trabalho. Muitos estressores são de natureza física, como ruídos, fumaça, calor (em menor extensão), as consequências do isolamento psicológico e social, e a tensão interpessoal;
- b) Trabalho em turnos – tem-se constituído num estressor comum, trazendo consequências no ritmo neurofisiológico como: a temperatura do sangue, a taxa metabólica, os níveis de açúcar no sangue, a eficiência mental e a motivação para o trabalho;

- c) Sobrecarga de trabalho – pode ser tanto quantitativa (ter muito que fazer) como qualitativa (trabalho muito difícil). Os sintomas de estresse associados a essas situações são: a auto-estima diminuída, a baixa motivação para o trabalho e a esquivar por meio do alcoolismo e de outras drogas;
- d) Subcarga de trabalho – juntamente com o trabalho repetitivo, a rotina, a monotonia e o ambiente de trabalho pouco estimulante têm sido associados às doenças;
- e) Perigo físico – certas ocupações oferecem risco à integridade física do trabalhador, provocando grande estresse. Entretanto, é em grande parte amenizado se o trabalhador sente que tem equipamentos e treinamentos adequados para enfrentar as situações;
- f) Combinação indivíduo/ambiente e satisfação no trabalho – refere-se à interação entre as características psicossociais do indivíduo e as condições ambientais objetivas de trabalho. Se não existir um bom equilíbrio, pode resultar em problemas como ansiedade, depressão, insatisfação no trabalho e até mesmo doenças fisiológicas.

Papel na organização: nesse caso, os fatores críticos como geradores de estresse são: ambigüidade de papéis (falta de clareza sobre o trabalho), conflito de papéis (conflito nas demandas da tarefa), o grau de responsabilidade com outras pessoas e segurança (de outras pessoas).

Desenvolvimento na carreira: refere-se à insegurança no trabalho e dificuldades na progressão da carreira, como fontes de estresse que repercutem na insatisfação com o trabalho e num fraco desempenho.

Relacionamentos no trabalho: a qualidade e a natureza dos relacionamentos e o suporte social de colegas, chefias e subordinados, têm sido relacionados ao estresse. Relacionamento pobre e ausência de suporte social podem produzir baixa satisfação no trabalho.

Estrutura e clima organizacional: são considerados fontes potenciais de estresse e incluem fatores como: falta efetiva de consulta e participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, pobre comunicação e restrições ao comportamento. Como consequências ocorrem baixa participação, menor produtividade, pior performance e problemas de saúde física e mental (incluindo, aumento no consumo de bebidas alcoólicas e tabaco).

Interface família/trabalho: o perigo da atual situação econômica é o efeito que as pressões do trabalho (medo de perder o emprego, ambição bloqueada, sobrecarga no trabalho e outros) têm sobre a família dos empregados. É difícil proporcionar suporte ao companheiro,

quando se está inseguro e preocupado quanto ao futuro econômico, educacional e social da família (COOPER, 1983).

Essas fontes de estresse podem estar presentes na realidade de diversas organizações de trabalho, não somente nas organizações bancárias. Contudo, como já referido, o objetivo desta pesquisa é identificar as relações entre as condições estressantes e a tomada de decisão de gestores em instituições financeiras. Isto posto, o próximo tópico será esclarecedor no que se refere às fontes de estresse especificamente em instituições financeiras.

1.3.1.2. Fontes de Estresse em Instituições Financeiras

No caso das instituições financeiras, como estressor potencial, existe a necessidade do cumprimento de metas – na venda de produtos e serviços – (Leite, Godoy e Antonello, 2006) que variam em conteúdo e intensidade. Segundo Gondim e Silva (*In: Zanelli et al., 2004*), ao se referir às metas, “de acordo com o conteúdo, podem ser fáceis ou difíceis, específicas ou gerais, simples ou complexas. A intensidade, por sua vez, pode variar conforme a percepção da importância do comprometimento com a meta” (p. 154). As metas podem tanto serem consideradas como uma variável estressora no ambiente de trabalho, como um elemento motivador. Se forem claramente especificadas, serão fatores motivadores da conduta humana no trabalho, desde que a pessoa as valorize, perceba-as como desafiadoras e não facilmente atingíveis por qualquer um, mas também notando que são viáveis. Além disso, devem ser claras e percebidas como legítimas.

É pertinente avaliar as metas no contexto organizacional, uma vez que as metas, conforme Gondim e Silva (*In: Zanelli et al., 2004*), orientam a ação por meio de quatro mecanismos: dirigem a atenção; mobilizam o esforço para a ação; encorajam a persistência da ação; e, facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação. As metas no trabalho constituem-se como estressoras, conforme Paschoal e Tamayo (2005), quando se tornam demandas excessivas para os recursos de enfrentamento que os indivíduos possuem. Para o indivíduo perceber as metas como fator motivacional ou como fonte de estresse, depende primeiramente do *coping* que cada indivíduo dispõe frente às metas, e também, de acordo com Gondim e Silva (*In: Zanelli et al., 2004*), da especificidade, da complexidade e da dificuldade das metas. Se houver grande quantidade de metas a cumprir, de modo que exceda as habilidades individuais dos gestores, será um estressor potencial. Isso porque, além das tarefas a cumprir, os gerentes têm prazos para cumpri-las, e o excesso de metas poderá dificultar que o trabalho seja feito de modo qualitativo e dentro dos prazos estabelecidos.

A questão dos prazos também se constitui num estressor potencial aos gerentes das instituições financeiras, pois muitas vezes não há tempo suficiente para realizar as tarefas exigidas (Maslach *In*: Rossi et al., 2006). Como conseqüências, a autora aponta que o gestor pode precisar sacrificar o tempo com a família ou suas férias a fim de concluir seu trabalho. Outra situação que pode acontecer quando há prazos curtos para as atividades gerenciais, é as decisões serem tomadas de modo mais rápido, sem coletar todas as informações necessárias para decidir de modo adequado frente a cada situação. Quando ocorre a imposição de prazos exíguos aos gerentes, de modo que precisem sempre “lutar contra o tempo”, isto gera ansiedade que pode levar ao estresse. De acordo com Lipp (2001), o padrão de comportamentos caracterizados pela pressa, são, freqüentemente, relacionados com altos níveis de estresse. Tanto o cumprimento de metas como o de prazos, formam uma subclasse do item “c) sobrecarga de trabalho” em relação aos fatores *intrínsecos ao trabalho* de Cooper (1983), conforme consta no subtítulo anterior.

A sobrecarga de trabalho é um estressor potencial que, conforme Paschoal e Tamayo (2004), pode ser dividido em dois níveis: quantitativo (número excessivo de tarefas a serem realizadas); e qualitativo (dificuldade do trabalho, isto é, o indivíduo depara-se com demandas que estão além de suas habilidades ou aptidões). Em situações que há sobrecarga de trabalho, conforme Lautert, Chaves e De Moura (1999), pode acontecer de o gerente precisar trabalhar horas em excesso, o que reduz as oportunidades de apoio social do indivíduo, causando insatisfação, tensão e outros problemas de saúde. Para Paschoal e Tamayo (2005), o suporte social é uma variável situacional encontrado dentro e fora do trabalho, que pode estar associado ao estresse ocupacional.

O suporte social é uma ferramenta importante para o alívio do estresse, pois se define pela existência ou disponibilidade de pessoas em quem se pode confiar, aos indivíduos poderem dispor dos recursos de outras pessoas ou grupos (tais como a família ou as chefias), em resposta aos pedidos de ajuda e assistência (Ribeiro, 1999). O autor ressalta que é importante diferenciar o suporte social percebido (que se refere ao qual o indivíduo percebe como disponível se precisar dele), do suporte social recebido (o qual o indivíduo realmente recebeu numa situação que necessitou). Para Paschoal e Tamayo (2005), o impacto do suporte social pode ser benéfico ou prejudicial, o que irá depender da qualidade deste suporte no dia-a-dia da organização. Isto significa que quando o suporte social está bem desenvolvido na organização, traz como conseqüência um efeito protetor que se manifesta em baixos níveis de estresse. Porém, quando há déficits de suporte social na organização ou o mesmo é inexistente, gera estresse aos trabalhadores. No caso de tomadas de decisões em situações de

estresse, um estressor potencial aos gerentes é quando não encontram suporte social na sua equipe ou nos seus superiores, pois nestas condições, debater as questões que envolvem o processo decisório pode ser fundamental para que a tomada de decisão se efetue de modo adequado.

Outro estressor potencial em instituições financeiras, essencialmente com os gerentes, se refere ao nomadismo, cuja definição, conforme Cigerza et al. (2006), é a migração dos sujeitos de uma cidade para outra cidade. Para tais autores, estes sujeitos perdem totalmente o controle sobre o tempo, sobre o trabalho e sobre sua vida. Este modo de trabalhar foi pesquisado por Cigerza et al. (2006), em uma instituição financeira pública, que identificaram as consequências desta reestruturação a partir da visão dos bancários. Como consequências humanas, os autores apontaram o nomadismo involuntário, instabilidade no emprego, relacionamentos de curto prazo, ruptura dos laços de confiança e sofrimento psíquico. Esse estressor, o nomadismo, tem relação direta com a tomada de decisão, uma vez que ao ficar pouco tempo nas agências, os gerentes não fortalecerão laços com os funcionários e com os clientes, o que favorece a racionalidade em detrimento das emoções advindas dos vínculos na tomada de decisão.

Uma vez que, quando migram de agência e de cidade, ao iniciarem seus trabalhos nessas agências, fenômeno caracterizado como nomadismo, os gerentes passam por novo processo de Socialização Organizacional. Este, conforme Borges e de Albuquerque (*In: Zanelli et al., 2004*), na perspectiva do interacionismo simbólico, entende os indivíduos como sujeitos e objetos da socialização ao mesmo tempo, porque na medida em que a pessoa desenvolve sua própria personalidade, apropria-se dos costumes e valores sociais, em interação com o contexto sócio-histórico e grupos sociais com os quais convive. Os gerentes passam constantemente por este processo e precisam socializarem-se, principalmente com o novo grupo de pessoas que irão gerenciar.

A redução nos quadros funcionais, nas instituições financeiras, constitui também um grande estressor potencial. De acordo com Bahry e Tolfo (2004), esta situação exige que os trabalhadores estejam cada vez mais capacitados e com alto potencial de crescimento. Em decorrência disso, os bancos “[...] passaram a propor estratégias de gestão favoráveis ao desenvolvimento, à validação e à mobilização das competências de seus funcionários, com vistas a obter respostas mais rápidas e precisas para as frequentes transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas do ambiente em que estão inseridas” (p. 41). Como consequência, surgiu a gestão por competências e as Universidades Corporativas. A gestão por competências é uma ferramenta para uma Gestão de Pessoas Estratégica, que, de acordo

com Lopes (2007), tem por objetivo principal identificar e desenvolver as competências necessárias, a nível individual, coletivo e organizacional, para atingir os objetivos estratégicos da organização, tornando-a sustentável e competitiva em seu ramo de atuação. A Universidade Corporativa é um meio de desenvolver competências nas pessoas em determinada organização, sendo uma estratégia para a Aprendizagem Organizacional. Para Carvalho (2001), as Universidades Corporativas se consolidam como um dos meios mais eficientes de educação continuada para as empresas. Nesse contexto, o gerente precisa tornar-se cada vez mais competente para sobreviver no mercado de trabalho.

O foco de investigação deste estudo está nas consequências organizacionais que as condições estressantes podem gerar em um importante aspecto dos processos organizacionais: a tomada de decisão (Hall, 2004). Neste estudo também são observadas as consequências individuais das condições estressantes, uma vez que se investigou as mesmas por meio das percepções individuais dos gestores tomadores de decisão. O quadro com as variáveis que foram consideradas para este estudo encontra-se no método, mais especificamente no tópico: “2.8. Variáveis consideradas para a elaboração do instrumento de pesquisa”.

Para identificar a relação entre as condições estressantes e o processo de decisão em instituições financeiras públicas, investigou-se a percepção dos gerentes de duas instituições financeiras sobre as decisões tomadas nestas condições. Isto porque, esses gerentes, vivenciam estas situações no cotidiano do trabalho. Uma vez que a tomada de decisão direciona o presente e o futuro da organização, é relevante investigar como os gerentes – tomadores de decisão – a percebem em condições estressantes, quanto a aspectos de qualidade na decisão e de resultados para a organização onde atuam. No capítulo a seguir, o método de pesquisa é apresentado, no qual são descritos: dados da organização pesquisada, sobre os participantes, a maneira como foi realizada a pesquisa, e as variáveis consideradas para a elaboração do instrumento de pesquisa.

MÉTODO

2.1. Caracterização das Instituições Financeiras Públicas no Brasil

No Brasil, a primeira instituição de crédito foi o Banco do Brasil; determinada por um alvará do príncipe regente D. João, futuro D. João VI, expedida no Rio de Janeiro, em 12 de outubro de 1808. A fundação deu-se logo após a chegada da Família Real e da Corte ao Brasil, que deixaram Portugal por causa da invasão das tropas de Napoleão.

Com a evolução da estrutura econômica interna do país, surgiram novos bancos e órgãos incumbidos de fiscalizá-los (Bahry e Tolfo, 2004). O computador foi introduzido nas instituições financeiras na década de 1960, devido ao interesse de expansão tanto geográfica quanto dos serviços de transação financeira. Na mesma década aconteceu um fator importante na história das organizações públicas, a consolidação do modelo “administração para o desenvolvimento”, com o objetivo de obter a expansão da intervenção do Estado na vida econômica e social, “[...] para a substituição das atividades de trabalhadores estatutários por celetistas e para a criação de entidades da administração descentralizada para realização da intervenção econômica do Estado” (Pires e Macêdo, 2006, p. 94). Com o autoritarismo do governo neste período, surgiu um modelo organizacional brasileiro caracterizado pela centralização de um complexo aparelho burocrático.

Na década de 1980 perdurou o desafio de desenvolver sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao país o uso efetivo de seus recursos (Pires e Macêdo, 2006). Quando surgiu a Constituição Brasileira em 1988 surgiram vários direitos e garantias aos trabalhadores de organizações públicas, como por exemplo, a estabilidade dos trabalhadores, a obrigatoriedade de implantação do regime jurídico na área de pessoal, a igualdade de vencimentos para cargos assemelhados, entre outros. Isto trouxe como conseqüências, conforme Pires e Macêdo (2006), a sobrecarga de despesas ao Estado.

Na década de 1990, houve a disseminação rápida das novas tecnologias, o surgimento do *home banking* (uma ferramenta de interação instantânea do cliente com o banco), o que trouxe como conseqüências a redução do quadro funcional (Bahry e Tolfo, 2004). Os funcionários foram “substituídos” pelos caixas eletrônicos o que gerou muitas greves e demissões.

As organizações públicas, em geral, têm funcionamento com características singulares. Pires e Macêdo (2006) caracterizaram a cultura organizacional em organizações públicas no Brasil³ e identificaram como traços predominantes: “[...] o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão, que leva ao reformismo, projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada” (p. 100). Essas características culturais exercem influência direta sobre a tomada de decisão dos funcionários de organizações públicas, se tornando estressores potenciais. Com o excesso de burocracia as decisões demoram a serem tomadas, as situações não têm soluções rápidas, porque precisam ser analisadas por diversos pontos na hierarquia da organização antes da decisão final. Como em organizações públicas de quatro em quatro anos muda a administração – uma vez que a cada eleição, seja a nível municipal, estadual ou nacional, poderá mudar o partido e as pessoas que administram –, ocorre a gestão descontinuada, a interferência política externa à organização e o autoritarismo centralizado, mencionados por Pires e Macêdo (2006). Com isso, também trocam as pessoas que assumem cargos de confiança e que geralmente gerenciam a organização, ocorrendo o apadrinhamento político e o paternalismo.

Os autores Pires e Macêdo (2006) enfatizam que a história da administração pública no Brasil é muito recente, havendo a luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas de modernização do Estado; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. Os autores apontam como o principal desafio às organizações públicas, a tentativa de transformação de estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras.

2.2. Caracterização das Instituições Financeiras Pesquisadas

Nesta pesquisa foram entrevistados gerentes de duas instituições financeiras públicas, denominadas por “Instituição Financeira ‘A’” (IFA) e “Instituição Financeira ‘B’” (IFB), ambas localizadas na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. As Tabelas 1 e 2 demonstram a realidade das instituições pesquisadas no que concerne ao tipo de vínculo empregatício e à quantidade de funcionários em cada instituição.

³ Pires e Macêdo (2006) ressaltam que os traços e características da cultura organizacional de organizações públicas não se aplicam necessariamente a todas as organizações públicas no Brasil, não devendo ser generalizados *a priori*.

Tabela 1 – Tipo de Vínculo Empregatício e Quantidade de funcionários na Instituição Financeira “A”

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA “A”	
Tipo de Vínculo Empregatício	Quantidade
Funcionários Efetivos	130
Cargos de gabinete (diretores, assessores, cargos de confiança, secretária e motorista)	13
Estagiários	20
Terceirizados (limpeza, manutenção, recepção, zeladoria)	50
TOTAL	213

Fonte: Dados oriundos da pesquisa com gerentes da IFA

Tabela 2 – Tipo de Vínculo Empregatício e Quantidade de funcionários na Instituição Financeira “B”

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA “B”	
Tipo de Vínculo Empregatício	Quantidade
Funcionários Efetivos	97
Cargo Comissionado	1
Diretores	4
Terceirizados (limpeza, vigilância, recepção)	35
TOTAL	137

Fonte: Dados oriundos da pesquisa com gerentes da IFB

Na Instituição Financeira “A” atualmente existem oito (08) gerentes no quadro funcional, sendo cinco (05) gerentes de setor e três (03) gerentes adjuntos. A Tabela 3 demonstra os gerentes da IFA no que diz respeito ao cargo e à quantidade.

Tabela 3 – Função Gerencial e Quantidade de Gerentes na Instituição Financeira “A”

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA “A”	
Cargo de Gerência	Quantidade
Gerente Administrativo	01
Gerente Administrativo Adjunto	01
Gerente Financeiro	01
Gerente de Planejamento	01
Gerente Jurídico	01
Gerente de Operações	01
Gerente de Operações Adjunto	02
TOTAL	08

Fonte: Dados oriundos da pesquisa com gerentes da IFA

A Instituição Financeira “B” dispõe atualmente no quadro funcional de dez (10) cargos de gerência de setor, não havendo gerentes adjuntos. A Tabela 4 demonstra os gerentes da IFB em relação ao cargo e à quantidade.

Tabela 4 – Função Gerencial e Quantidade de Gerentes na Instituição Financeira “B”

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA “B”	
Cargo de Gerência	Quantidade
Gerente Administrativo	01
Gerente Contábil	01
Gerente de Planejamento	01
Gerente Jurídico	01
Gerente de Operações	01
Gerente de Operações Especiais	01
Gerente de Recursos Humanos	01
Gerente Financeiro	01
Gerente de Recuperação de Crédito	01
Gerente Tecnológico	01
TOTAL	10

Fonte: Dados oriundos da pesquisa com gerentes da IFB

2.3. Sobre os Participantes

Tanto os gerentes da Instituição Financeira “A” como da “B” vivenciaram/vivenciam os estressores potenciais considerados nessa pesquisa. Fazem parte da amostra treze (13) gerentes, sendo que foram feitos testes-piloto com um (01) gerente da IFA e 02 gerentes da IFB. Na Figura 6 são apresentados os gerentes participantes da pesquisa e respectivos cargos, tanto da IFA quanto da IFB. Os gestores que foram pesquisados estão sinalizados na Figura 6 com o nome “Gerente” seguido de um número, e será deste modo que serão mencionados durante toda a dissertação.

Gerente Pesquisado	Cargo do Gerente Pesquisado
Gerente 01	Gerente Administrativo
Gerente 02	Gerente Financeiro
Gerente 03	Gerente de Planejamento
Gerente 04	Gerente Jurídico
Gerente 05	Gerente de Operações
Gerente 06	Gerente Jurídico
Gerente 07	Gerente de Operações
Gerente 08	Gerente de Recursos Humanos
Gerente 09	Gerente Financeiro
Gerente 10	Gerente Tecnológico
Gerente 11	Gerente de Planejamento
Gerente 12	Gerente de Recuperação de Crédito
Gerente 13	Gerente de Operações Especiais

Figura 6 - Gerentes pesquisados e respectivos cargos

Fonte: Dados oriundos da pesquisa com gerentes da IFA e da IFB

Como critérios para participar desta pesquisa, não foram considerados questões de gênero e de idade, contudo se exigiu que o participante atuasse há no mínimo seis (06) meses no cargo de gerência. A investigação ocorreu por meio dos gerentes com o objetivo de obter uma visão mais ampla sobre as percepções deles a respeito das relações entre a tomada de decisão e as condições estressantes.

Na Tabela 5 pode ser verificado o perfil dos gerentes entrevistados para a pesquisa no que diz respeito às variáveis: participante, tempo que atua como gerente, tempo que trabalha na instituição financeira, sexo, escolaridade, formação, estado civil e idade.

Tabela 5 – Perfil dos Gerentes Participantes da Pesquisa

Gerente Participante	Tempo que atua como Gerente	Tempo que trabalha na Instituição Financeira	Sexo	Escolaridade	Formação	Estado Civil	Idade
Gerente 01	2 anos	34 anos	Masc.	Superior Completo	Economia	Casado	53 anos
Gerente 02	4 anos	31 anos	Masc.	Superior Completo	Economia	Casado	57 anos
Gerente 03	6 meses	5 anos	Fem.	Mestrado	Economia	Casada	32 anos
Gerente 04	10 anos	29 anos	Masc.	Especialista	Direito	Casado	55 anos
Gerente 05	2 anos e 8 meses	5 anos	Masc.	Mestrado	Administração	Casado	33 anos
Gerente 06	7 anos	24 anos	Masc.	Especialista	Direito	Casado	45 anos
Gerente 07	1 ano	31 anos	Fem.	Especialista	Economia e Administração	Divorciada	52 anos
Gerente 08	10 meses	16 anos	Fem.	Especialista	Administração	Casada	43 anos
Gerente 09	9 anos	24 anos	Masc.	Especialista	Administração	Casado	50 anos

Fonte: Dados oriundos da pesquisa com gerentes da IFA e da IFB

2.4. Fontes de Informação

Foram utilizadas como fontes de informações os depoimentos dos gerentes das Instituições Financeiras “A” e “B”. Os relatos dos gerentes foram obtidos de maneira direta, por meio de entrevistas realizadas pela pesquisadora com os gerentes. As entrevistas foram norteadas por questões semi-estruturadas com a utilização de um rádio gravador, após a permissão do entrevistado. No caso do entrevistado que não permitiu o uso do gravador, as

repostas foram registradas por escrito simultaneamente à entrevista. Também foi utilizado um caderno de campo, em que anotações foram feitas durante e logo após a entrevista, referentes às observações da pesquisadora.

2.5. Situação e Ambiente

As entrevistas foram realizadas individualmente, na sala de cada gerente, em horário previamente marcado e no horário de expediente do gerente. Não houve interrupções de ordem externa capazes de comprometer a coleta de dados, garantindo assim o sigilo das informações coletadas e a ética da pesquisa. A transcrição das entrevistas, no caso dos gerentes entrevistados que permitiram a gravação, foi realizada *a posteriori*.

2.6. Equipamento e Material

Para realizar a pesquisa, cujo objetivo é identificar as relações entre a tomada de decisão e as condições estressantes de gerentes em instituições financeiras públicas, foi utilizado o roteiro da entrevista preliminar (ANEXO 01), o roteiro de entrevista semi-estruturada (ANEXO 02), um caderno de campo para anotações, caneta e um rádio gravador.

2.7. Procedimentos

Inicialmente foram identificadas lacunas no conhecimento sobre a relação entre a tomada de decisão e as condições estressantes. Ao confirmar a relevância do tema de pesquisa, houve a revisão da literatura nacional e internacional sobre o mesmo. Nesta revisão de literatura, por meio de livros, produções de alunos em programas de pós-graduação de algumas universidades, artigos publicados em periódicos científicos, e publicações eletrônicas; foi possível observar que os autores pesquisados identificaram grande incidência do estresse em instituições financeiras e especificamente com gestores.

A segunda etapa foi elaborar o projeto de pesquisa, o qual foi apreciado por uma banca de qualificação, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, composta por três (03) professores da referida Universidade, que atuam no Departamento de Psicologia. O projeto foi aprovado pela banca. Na sequência, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade e também foi aprovado.

Para a escolha das organizações a serem pesquisadas foi feito um levantamento das instituições financeiras e das redes de relacionamentos da pesquisadora disponíveis para iniciar a pesquisa. Inicialmente, a pesquisadora contactou o Banco do Brasil, agência do Campus Universitário, em Florianópolis-SC. O Gerente de Agência autorizou a realização da pesquisa e assinou o termo de autorização. No momento que seriam agendadas as entrevistas preliminares com os gerentes participantes, o Gerente que autorizou a pesquisa foi transferido para outra agência em outra cidade, e o novo Gerente de Agência, denominado de “PP”, questionou a possibilidade da pesquisa se realizada. O Gerente PP envolveu a pesquisadora em uma série de processos burocráticos, dificultando a continuidade da pesquisa na referida agência. Passados dois (02) meses, ainda não havia uma resposta concreta sobre a pesquisa poder ser realizada na referida agência do Banco do Brasil. A pesquisadora contatou suas redes de relacionamentos para encontrar outras instituições financeiras que pudessem ser pesquisadas, e conseguiu autorização para realizar a pesquisa na IFA e na IFB. O primeiro contato ocorreu com o presidente da IFA para verificar a possibilidade da realização da pesquisa. Após a sua aceitação, houve novo encontro com a finalidade de explicar o projeto e verificar os meios de serem realizados. Na IFB o contato inicial foi realizado com um dos diretores, o qual viabilizou a concretização da pesquisa na instituição. Após um (01) mês, tendo iniciado a pesquisa nas IFA e IFB, a pesquisadora recebeu um e-mail da agência do Campus Universitário do Banco do Brasil, envolvendo mais um processo burocrático sem definição sobre a possibilidade realizar a pesquisa. Neste momento a pesquisadora percebeu que o processo para autorização da pesquisa no Banco do Brasil poderia demorar mais alguns meses, e resolveu cancelar a pesquisa nesta agência, decidindo pesquisar somente os depoimentos dos gerentes das instituições financeiras A e B.

O termo de consentimento livre e esclarecido (ANEXO 03) foi apresentado aos gerentes participantes da pesquisa individualmente. Após definir as variáveis a serem consideradas neste estudo por meio da revisão da literatura, foi realizada uma entrevista preliminar com cinco (05) gerentes da IFA e oito (08) gerentes da IFB com o objetivo de identificar as principais tomadas de decisões e condições estressantes no dia-a-dia de trabalho. Por meio desta entrevista preliminar foi possível identificar situações do dia-a-dia de trabalho dos gerentes, que foram incorporadas ao quadro de variáveis que permitiram elaborar o roteiro de entrevista semi-estruturada.

Antes de realizar a entrevista semi-estruturada, foi realizado o teste-piloto com um (01) gerente da IFA e dois (02) gerentes da IFB. Este teste permitiu melhorar o roteiro de entrevista semi-estruturada tornando-o mais claro, objetivo e adequado à realidade dos

gerentes. A entrevista realizada no teste-piloto com o gerente da IFA, também foi utilizada na descrição e interpretação dos resultados, após autorizar o uso, pois os dados coletados foram considerados relevantes para o objetivo da pesquisa. Esta decisão ocorreu devido o gerente em questão ocupar o cargo de gerente jurídico, o qual é uma posição estratégica na IFA em relação aos outros gerentes que lhe permitem uma visão sistêmica, porque ele se relaciona no trabalho com todos os gerentes da instituição e nos dados coletados foi perceptível o pensamento sistêmico, o que significa que esse gerente consegue perceber de um modo geral como os outros gerentes agem em situações que exigem tomada de decisões. Isso foi possível de ser identificado quando, no teste-piloto, o gerente respondeu às questões de acordo com o seu dia-a-dia de trabalho e, em seguida, exemplificou e procurou responder como é a mesma situação para os demais gerentes de acordo com o cargo gerencial que ocupam, e de que modo o seu cargo de gerente jurídico se relaciona com os demais cargos gerenciais.

Ao contatar os gerentes para agendar a segunda entrevista (a semi-estruturada), um dos gerentes da IFB manifestou não ter mais interesse em participar da pesquisa. Este gerente foi o único caso em que a entrevista preliminar foi registrada por escrito simultaneamente à realização da entrevista, pois não autorizou o uso do rádio gravador. Esse deixou de fazer parte da amostra, que permaneceu com cinco (05) gerentes na IFA e sete (07) gerentes na IFB, sendo que dois (02) gerentes da IFB contribuíram com o teste-piloto. Na coleta dos dados para identificar o perfil dos gerentes na entrevista semi-estruturada, observou-se que um dos gerentes da IFB não atendia ao critério de estar atuando há pelo menos seis (06) meses no cargo gerencial, por isso também deixou de fazer parte da amostra. A amostra total utilizada para descrição e interpretação dos resultados, ou seja, os gerentes que participaram da entrevista preliminar e da entrevista semi-estruturada cujos dados coletados serão descritos e interpretados no próximo capítulo, constitui-se por: cinco (05) gerentes na IFA e quatro (04) gerentes na IFB. Na Figura 7 são apresentados os gerentes participantes e a forma de contribuição com a pesquisa.

Gerentes Pesquisados	Forma de Participação na Pesquisa
Gerente 01	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada
Gerente 02	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada
Gerente 03	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada
Gerente 04	Entrevista Preliminar, teste-piloto da entrevista semi-estruturada (os dados do teste-piloto foram utilizados na descrição e interpretação dos resultados)
Gerente 05	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada
Gerente 06	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada
Gerente 07	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada
Gerente 08	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada
Gerente 09	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada
Gerente 10	Entrevista Preliminar e Entrevista Semi-estruturada (porém não atendeu ao critério de estar atuando há no mínimo seis (06) meses no cargo gerencial)
Gerente 11	Teste-piloto
Gerente 12	Teste-piloto
Gerente 13	Entrevista Preliminar (desistiu de continuar participando da pesquisa)

Figura 7 - Gerentes Pesquisados e Forma de Participação na Pesquisa

Fonte: Dados oriundos da pesquisa com gerentes das IFA e IFB

Durante e logo após a coleta dos dados foi utilizado um caderno de campo em que foram anotadas observações da pesquisadora durante as entrevistas. Considerando que toda a amostra de nove (09) gerentes nas IFA e IFB permitiram o uso do rádio gravador, as entrevistas foram transcritas *a posteriori*, o que permitiu a descrição dos dados coletados. Na sequência, os dados foram analisados e distribuídos em categorias conforme as variáveis e subvariáveis advindas deste estudo e dos depoimentos dos gerentes pesquisados. Por meio da descrição e interpretação dos dados foi possível estabelecer as relações com a literatura existente sobre a relação entre a tomada de decisão e as condições estressantes de gestores em instituições financeiras públicas.

2.8. Variáveis consideradas para a elaboração do instrumento de pesquisa

As variáveis na Figura 8, foram construídas a partir do referencial teórico do capítulo 1 desta pesquisa. Isto significa que a explicação e o significado das expressões já estão contemplados no referido capítulo. A entrevista preliminar baseou-se na decomposição das variáveis advindas da revisão da literatura, considerando a tomada de decisão, as condições estressantes e os estressores potenciais existentes na instituição financeira que podem interferir nas tomadas de decisões dos gerentes.

Tomada de Decisão	Descobrir as ocasiões em que devem ser tomadas (Simon, 1963)	Decisões Programadas	Situações de certeza	Solucionar problemas de rotina por meio de regras, procedimentos e hábitos (Solino e El-Aouar, 2001)	Racional	Atingir as metas de modo operacional sem considerar os conflitos entre as necessidades individuais (aspectos psicológicos) e os objetivos organizacionais (Pereira e Fonseca, 1997; Tomelin, 2001)
Tomada de Decisão e Condições Estressantes	Identificar os possíveis cursos de ação (Simon, 1963) Decidir-se entre umas das possibilidades de ação (Simon, 1963)	Decisões não programadas	Situações de incerteza	Procurar soluções específicas por meio de um processo não estruturado para resolver problemas não rotineiros (Solino e El-Aouar, 2001)	Racionalidade limitada	Coletar informações (Simon, 1963; Porto, 2004) Elaborar possibilidades de ação (Simon, 1963; Porto, 2004) Avaliar as alternativas possíveis (Porto, 2004)
					Heurística	Disponibilidade: Verificar a probabilidade de ocorrência de um fenômeno (Bastos <i>In: Zanelli et al.</i> , 2004) Representatividade: Julgar um evento em uma categoria de acordo com as suas características (Bastos <i>In: Zanelli et al.</i> , 2004) Ajustamento: Enfatizar a primeira informação que recebe ao tomar uma decisão (Bastos <i>In: Zanelli et al.</i> , 2004)
Estressores potenciais na realidade da instituição financeira que podem interferir na Tomada de Decisão dos Gerentes	Sobrecarga de Trabalho (Cooper, 1983)	Prazos e metas		Ter muito que fazer em curto espaço de tempo (Cooper, 1983; Leite, Godoy e Antonello, 2006) Trabalho muito difícil (Cooper, 1983; Leite, Godoy e Antonello, 2006)		
	Relacionamentos no trabalho (Cooper, 1983)	Nomadismo (Gerentes)		Decidir de modo racional por não fortalecer vínculos (Cigerza et al., 2006)		
	Interface família/trabalho (Cooper, 1983)			Gerentes perdem a possibilidade de controlar sua vida (Cigerza et al., 2006)		
	Papel na organização (Cooper, 1983)	Redução nos quadros funcionais		Gerentes precisam, cada vez mais, capacitarem-se e estar com alto potencial de crescimento para tornarem-se mais competentes (Bahry e Tolfo, 2004)		

Quadro de variáveis consideradas na entrevista preliminar

Fonte: Dados oriundos da literatura pesquisada para elaborar o Capítulo 1 (Condições Estressantes e Tomada de Decisão de Gestores em Instituições Financeiras Públicas) e dos depoimentos dos gerentes da IFA e da IFB advindos da entrevista preliminar

Após a entrevista preliminar, tanto para a tomada de decisão como para as condições estressantes surgiram novas variáveis e subvariáveis, que foram consideradas na elaboração da entrevista semi-estruturada. O objetivo da entrevista preliminar foi atingido, pois permitiu ampliar o referencial teórico do capítulo 1 e incorporar novas variáveis ao quadro de variáveis. A figura 9 representa as variáveis consideradas neste estudo para entrevistar os gerentes das instituições financeiras.

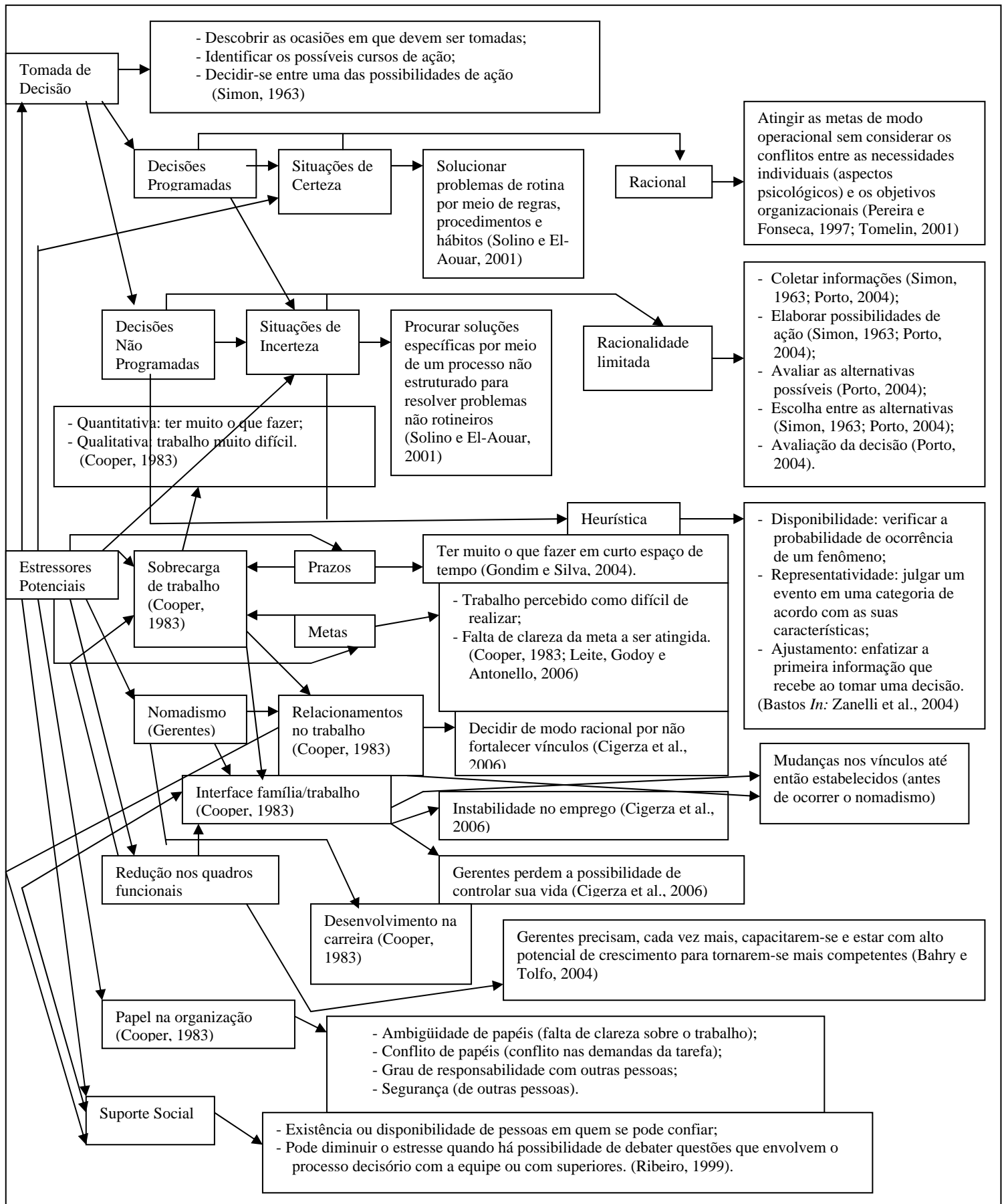


Figura 9 – Quadro de Variáveis consideradas neste estudo para a entrevista semi-estruturada
 Fonte: Dados oriundos do Capítulo 1 e dos depoimentos dos gerentes da IFA e da IFB advindos da entrevista semi-estruturada

Como pode ser observado na Figura 9, esse estudo traz contribuições para a literatura sobre a tomada de decisão e as condições estressantes potenciais, pois além das relações entre estas variáveis advindas da literatura já existente, apresenta novas relações que ainda não foram relatadas na literatura. Segue a descrição da Figura 9 e as relações estabelecidas em cada variável:

Em relação à *Tomada de decisão*, considerando as etapas centrais do processo decisório, observou-se que há caso de *decisões programadas* e de *decisões não programadas*. No caso das *decisões programadas*, que geralmente acontecem em *situações de certeza*, o modo utilizado para a decisão final é o *racional*, ou seja, o decisor pode se basear nas normas, hábitos, rotinas da organização para realizar sua escolha.

Nas *decisões não programadas*, pelo fato de serem imprevistas o decisor provavelmente não terá como base a experiência advinda de momentos anteriores. Desse modo, as *decisões não programadas* geram situações em *situações de incerteza*, nas quais o modelo utilizado para a decisão final é o da *racionalidade limitada* ou da *heurística*, cada um com suas características específicas que influenciará no processo decisório. Entretanto, em meio a situações rotineiras, como no caso das *decisões programadas*, também podem surgir *situações de incerteza*, como por exemplo, numa instituição financeira há metas a serem atingidas (uma situação de decisão programada), e caso ocorra greve dos funcionários gerará uma *situação de incerteza* em que influenciará no processo decisório.

Uma das principais contribuições desse estudo foi a constatação de que o estresse, além de se relacionar com a tomada de decisão, influencia nas decisões. Os *Estressores Potenciais* são assim denominados porque podem gerar estresse, ou seja, têm potencialidade para promover o estresse de acordo com a relação entre as características individuais, do ambiente e do estímulo estressor. Os significados atribuídos por cada pessoa e o ambiente de trabalho são cruciais para definir se o estímulo estressor gerará eustresse ou distresse. Esses *estressores potenciais*, no caso de ocorrer o distresse no decisor, poderão influenciar negativamente a *tomada de decisão*. Caso contrário, se tais estímulos forem significados para o decisor como um desafio e uma situação de eustresse, também influenciará na *tomada de decisão*, porém de modo positivo.

Um estímulo que se constitui num *estressor potencial* é o caso de *situações de incerteza*. Isso porque poderá gerar insegurança, dúvida para o decisor, prejudicando a qualidade da decisão final. As *situações de incerteza* também poderão constituírem-se num desafio para o decisor fazendo-o pesquisar informações relevantes para o processo decisório e

realizar uma escolha adequada ao contexto, que pode gerar o sentimento de admiração da equipe pela decisão tomada nestas condições.

A *sobrecarga de trabalho* constitui-se num *estressor potencial* presente de modo significativo na atualidade das instituições financeiras pesquisadas, podendo ser no modo *quantitativo* ou *qualitativo*. Entre os fatores que podem gerar *sobrecarga de trabalho* constam o excesso de *metas* e a limitação dos *prazos*. Entretanto, a existência de grande quantidade de *metas* e de *prazos* também são variáveis que se constituem como *estressores potenciais*. Ou seja, poderão motivar tanto para acelerar a produtividade e a busca por resultados como, em contrapartida, para prejudicar a qualidade das tarefas e reduzir a produtividade e os bons resultados. Em relação à tomada de decisão nos casos de *sobrecarga de trabalho*, de *metas* e de *prazos*, pode prejudicar o processo decisório porque são situações que prejudicam o aprofundamento em relação às informações pertinentes à situação que exige uma decisão. Outro fator que pode ser motivador para que aconteça a *sobrecarga de trabalho* é a *redução nos quadros funcionais*, presente na realidade das instituições financeiras no Brasil desde a década de 1990 (Larangeira, 1997), pois tem havido a diminuição de funcionários sem reduzir as demandas de trabalho. Havendo situações de *sobrecarga de trabalho*, no caso do decisor, poderá interferir nos *relacionamentos no trabalho*, pois as relações com os colegas e com os clientes internos poderão ser prejudicadas pelo fato de o gerente ter excesso de tarefas a cumprir em detrimento do tempo que poderia investir nesses relacionamentos. Se o gerente tiver esta grande quantidade de atividades e com a realidade da *redução nos quadros funcionais*, pode precisar ficar mais tempo no local de trabalho, o que interferirá na *interface família/trabalho*, pois o gerente terá menos tempo para a família e para sua própria vida pessoal.

Outro *estressor potencial* é o *nomadismo* de gerentes, que é a migração dos gerentes de uma agência para outra (Cigerza et al., 2006). Nas instituições financeiras pesquisadas, foi observado na entrevista preliminar com os gerentes em questão que nestes locais não acontece muito o *nomadismo*; o que não significa que ele não exista; mas quando acontece é em menor grau. Por isso os gerentes entrevistados não percebem o *nomadismo* como um fator de estresse. Entretanto, em grande quantidade de instituições financeiras públicas, os gerentes precisam mudar de agência e muitas vezes de cidade a cada três (03) anos para crescer profissionalmente e manter o cargo e o salário. Em situações que os gerentes percebem o *nomadismo* como gerador de distresse, interfere nos *relacionamentos no trabalho* porque cada vez que o gerente migra de agência precisará estabelecer novos vínculos, o que favorece a tomada de decisão predominantemente no modo racional. Como consequência surgem

mudanças nos vínculos até então estabelecidos (antes de ocorrer o nomadismo). Esta consequência também acontece com a família, pois quando o *nomadismo* envolve trabalhar em outra cidade, muitas vezes a família inteira precisa mudar-se, o que gera consequências na *interface família/trabalho*.

A *redução nos quadros funcionais* constitui um *estressor potencial* aos gerentes de instituições financeiras pública, pois o gerente precisará atender às demandas da atividade gerencial com menos pessoas para poder delegar as tarefas. Além de essa realidade promover a *sobrecarga de trabalho*, os gerentes precisam, cada vez mais, capacitarem-se e estar com alto potencial de crescimento para se tornarem mais competentes. O tempo que os gerentes dispõem para se aperfeiçoarem pode ser o momento que estaria se dedicando à família, o que pode interferir na *interface família/trabalho*.

O *papel na organização* também se constitui num *estressor potencial* para os gerentes, pois a responsabilidade advinda do cargo gerencial implica que o gerente lide com conflitos, preocupe-se com outras pessoas e com sua segurança, entre outros papéis que o gerente assume. O próprio papel de tomador de decisão é fundamental para a sobrevivência e a continuidade da organização no mercado de trabalho. Os gerentes assumem esta diversidade de papéis no trabalho, e o modo como lidam com a responsabilidade, ou como o ambiente favorece ou desfavorece para que o trabalho ocorra, poderá se tornar um fator de estresse.

Por fim, o *suporte social*, conceituado pela existência ou possibilidade de pessoas em quem se pode confiar (Ribeiro, 1999); constitui-se num *estressor potencial* quando não há possibilidade de debater questões que envolvem o processo decisório com a equipe ou com superiores. Quando o gerente não encontrar o *suporte social*, poderá se sentir insatisfeito com o trabalho e como consequência interfere na *interface família/trabalho*, porque também não terá condições de dar *suporte social* aos seus familiares. Do mesmo modo a família poderá se constituir num forte sistema de *suporte social* ao gerente; no caso da eficácia do *suporte social* advindo da família poderá favorecer que o gerente a signifique os estímulos estressores como promotores de eustresse.

A Figura 9 foi elaborada baseada nas variáveis e nas relações que estabelecem entre si, conforme descritas nesse tópico. A entrevista semi-estruturada foi elaborada baseada nessas variáveis e suas respectivas relações, conforme apresentadas na Figura 9, considerando que o foco desta pesquisa foi investigar o modo como os *estressores potenciais* se relacionam com a *tomada de decisão*.

No Capítulo 3, denominado Descrição e Interpretação dos Resultados, os dados coletados por meio de entrevista com os gerentes são apresentados em categorias, descritos e

interpretados estabelecendo de modo claro as relações entre as condições estressantes e a tomada de decisão de gestores em instituições financeiras públicas.

DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para identificar a relação entre a tomada de decisão e as condições estressantes de gestores de instituições financeiras públicas, houve a divisão em cinco (05) categorias principais, quais sejam: 1. Compreensão do Estresse pelos gerentes; 2. As metas nas tomadas de decisões dos gerentes; 3. Os prazos na tomadas de decisões dos gerentes; 4. Sobrecarga de trabalho e decisões dos gerentes; 5. Situações imprevistas e tomadas de decisões dos gerentes. Algumas destas categorias envolveram questões amplas, e para se investigar, por meio dos depoimentos dos gerentes, com maior profundidade as relações entre a tomada de decisão e o estresse organizacional, foram subdivididas em subcategorias. A categoria 1 (Compreensão do Estresse pelos gerentes), foi subdividida nas seguintes subcategorias: 1.1. A influência do Estresse no desempenho da Atividade Gerencial; 1.2. Estratégias dos pesquisados para lidar com o estresse; 1.3. Conciliar a vida pessoal com o trabalho; 1.4. Modificações no estilo de vida por causa de pressões no trabalho. A categoria 4 (Sobrecarga de trabalho e decisões dos gerentes), tem por subcategorias: 4.1. Se a sobrecarga de trabalho gera estresse nas tomadas de decisões; 4.2. Se a sobrecarga de trabalho interfere nos relacionamentos do gerente com os colegas ou com os clientes. Finalmente, a categoria 5 (Situações imprevistas e tomadas de decisões dos gerentes), tem por subcategoria: 5.1. Suporte Social nas Tomadas de Decisões dos Gerentes em Situações Imprevistas.

3.1. Compreensão do Estresse pelos Gerentes

Nesta categoria, procurou-se investigar a compreensão do estresse pelos gerentes pesquisados. Isso porque é relevante identificar como percebem o estresse e relações entre a compreensão e suas decisões, pois desse modo, permite comparar suas compreensões sobre o estresse com o apontado na literatura, o que possibilita uma diretriz para as análises e interpretações deste estudo. Na Figura 10, são apresentados, em percentuais, os participantes do estudo, conforme a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – sobre as compreensões que têm sobre o estresse.

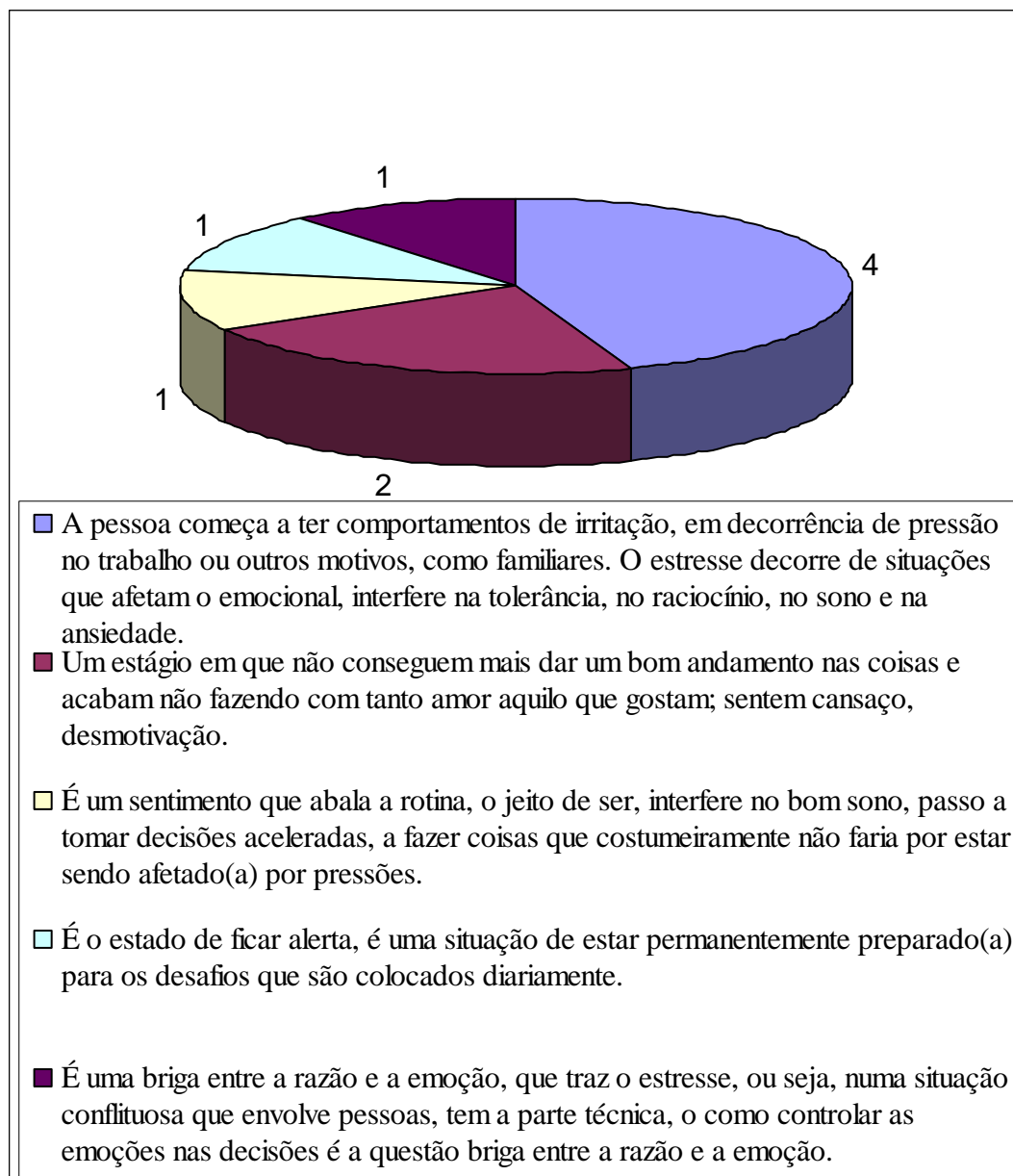


Figura 10: Estresse na compreensão dos gerentes pesquisados
 Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para a maioria dos pesquisados, 4 entre 9, o estresse acontece quando a pessoa começa a ter comportamentos de irritação, em decorrência de pressão no trabalho ou outros motivos, como os familiares. Para estes gerentes o estresse decorre de situações que afetam o emocional, interferindo na tolerância, no raciocínio, no sono e na ansiedade. Já 2 de cada 9 dos gerentes compreendem o estresse como um estágio em que não conseguem mais dar um bom andamento nas coisas e acabam não fazendo com tanto amor aquilo que gostam, sentem cansaço, ou até mesmo desmotivação. Para 1 entre 9 dos pesquisados, estresse é um sentimento que abala a rotina, o jeito de ser, interfere no bom sono, que pode trazer como

consequência a tomada de decisões aceleradas e fazer coisas que costumeiramente não fariam por estarem sendo afetados por uma pressão. Também para 1 em 9 dos entrevistados, o estresse é o estado de ficar alerta, numa situação de estarem permanentemente preparados para os desafios que são colocados diariamente. Por fim, 1 em 9 dos gerentes definem que quando há uma briga entre a razão e a emoção acontece o estresse, ou seja, numa situação conflituosa que envolve pessoas tem a parte técnica, e como controlam as suas emoções na tomada de decisão é a questão da “briga” entre a razão e a emoção.

Identificar a compreensão do estresse pelos sujeitos pesquisados é relevante para analisar essa variável e sua relação com as tomadas de decisões dos gerentes; porque deste modo é possível verificar se os dados dos gerentes são equiparáveis ao conceito de estresse advindo da literatura, permitindo assim a interpretação dos dados de modo adequado. É perceptível que, para a maioria dos gerentes, o estresse interfere no lado emocional e em funções psicológicas importantes para a decisão, como por exemplo, o raciocínio. As emoções no trabalho, conforme Gondim e Siqueira (*In*: Zanelli et al., 2004), podem influenciar a tomada de decisão dos gerentes. O modo como o estresse interfere no emocional pode ser visto no depoimento do Gerente 02:

Eu entendo que a pessoa está estressada quando ela começa a ter comportamentos de irritação, em decorrência de pressão no trabalho ou de outros... como familiares, né? [...] É o que eu considero estresse, o estresse acontece em decorrência de vários fatores, né? Mas interfere na sua irritabilidade, você não tolera mais uma discussão, nem tem calma, você não raciocina mais direito, questões, discussões internas, né?, isso no trabalho. [...]

A emoção também tem um papel importante na inteligência emocional, que é uma habilidade importante para a atividade gerencial, para que as decisões sejam tomadas de modo adequado com os objetivos organizacionais, mas também com os objetivos das pessoas que fazem parte da equipe do gerente. Quando as pessoas usam a inteligência emocional, conforme Goleman (2001), podem transmitir inteligência às suas emoções. A Gerente 08, ao definir o estresse, menciona sobre a dificuldade em conciliar a razão e a emoção, o que demonstra que ela procura exercer a inteligência emocional, conforme relato que segue:

Eu acho que de repente é uma briga entre a razão e a emoção que traz o estresse. Tua cabeça pensa e o modo como tu controla a emoção, que tu reage em relação a isso. Porque quando não há briga entre sentimentos, entre razão e emoção, acho que não há o estresse. Na realidade eu imagino que o estresse é isso, né? Quando a tua cabeça tá de acordo com a tua emoção tudo bem ou vice-versa. Eu acho que quando há uma briga dos dois eu acho que causa o estresse. Por exemplo, eu aqui, enquanto gerente, a minha razão diz que funcionário tem que cumprir horário, tem que... É... Se não funcionar tem que demitir, não sei o que... A emoção já briga com isso, pois são pessoas, têm uma família, tem todo um envolvimento até mesmo afetivo que é

difícil conseguir separar. E tem funcionários aqui que a gente passa muitos anos, eu trabalho há 25 anos na IFB. Então tem colegas que a gente viu entrar jovem e estão envelhecendo e tem, né? Então mesmo que tem um lado que eu sei que deveria atuar mais severamente, tem um lado emocional. Então isso é muito difícil! Muito difícil de você lidar. Isso é um fator de estresse.

Ao definir a sua compreensão sobre o estresse, o Gerente 05 mencionou de modo claro o que pode acontecer em relação às tomadas de decisões em situações que o gerente se encontra estressado:

Quando você começa a dormir mal, ou tomar decisões aceleradas, ou fazer coisas que você costumeiramente não faria, está sendo afetado por uma pressão, isto pra mim é eu tô me sentido estressado, tá me afetando a minha rotina normal. Então, isto eu considero como estresse. É que quando você está sob pressão, você pode eventualmente acabar tomando uma decisão precipitada. Se você não tiver o controle do momento, ocorre de tomar decisões precipitadas, isto acontece.

No depoimento, por último referido, fica evidente que o gerente considera que o estresse é decorrente de uma situação de pressão. O estresse é conceituado por Selye (1965) como qualquer pressão imposta à pessoa. Embora Selye (1965) seja um autor clássico e considerado o “pai dos estudos sobre o estresse”, esse conceito se diferencia do exposto nesse estudo, porque não é qualquer pressão que causará o estresse, seja no trabalho, seja nas relações interpessoais. Depende da intensidade e da frequência que ocorre a pressão (ou que ocorrem pressões) para surgir o estresse. Isto significa que o estresse pode ser *decorrente* de uma pressão (ou pressões) que ocorrem com os indivíduos na vida pessoal ou no ambiente de trabalho. A compreensão de estresse pelos gerentes, de modo geral, vai ao encontro do que propomos no sentido de o estresse ser decorrente de pressões que surgem no dia-a-dia do trabalho. O que os gerentes entendem por estresse também corrobora com o conceito de Lipp (2000), que aponta o estresse como um estado de tensão em que ocorre um desequilíbrio interno do organismo. Os gerentes, de um modo geral, demonstraram nas entrevistas terem consciência, assim como apontam os autores Sardá Jr. et al. (2004), de o estresse ser desencadeado por uma série de fatores que exige adaptação. E também, do mesmo modo que demonstram os autores Folkman e Lazarus (1980), Sardá Jr. et al. (2004) e Paschoal e Tamayo (2005), os entrevistados entendem que outras questões, como as familiares, podem interferir no estresse individual, sendo o estresse um processo que implica na transação entre o empregado e o seu ambiente de trabalho.

Vale também ressaltar que o estresse pode ser visto como algo positivo, no caso do Eustresse, e pode levar a pessoa a produzir mais se houver a adaptação (Ulrich, 2005; Pereira

et al., 2003; Rossi, 1994). O estresse é percebido pelo Gerente 06 como uma situação normal, conforme relato que segue:

O estresse é uma situação normal, todo ser humano vivencia situações de estresse. Seja ele vivendo em sociedade ou não, né? Então é uma situação vamos dizer assim, de alerta, né? Pra mim é uma situação que o meio, vamos dizer assim, faz com que a pessoa esteja, seja colocada naquela situação de alerta, vamos dizer, e é sempre uma questão de saber utilizar. O estresse é uma questão de saber trabalhar com ele, né? [...] É uma situação de permanentemente estar, vamos dizer, preparado para os desafios que são colocados diariamente, né?

A resposta de adaptação acontece nas duas primeiras fases do estresse identificadas por Lipp (2000): fase de alerta (primeira reação do indivíduo aos estímulos estressores) e fase de resistência (situação na qual pode ocorrer a adaptação do indivíduo aos estressores potenciais). Se o estresse não evolui para as próximas fases (quase exaustão e esgotamento), pode ser muito produtivo para o indivíduo e para o trabalho.

Os depoimentos dos gerentes não divergem das definições de estresse encontradas na literatura que versa sobre o assunto, isso permite que a análise e interpretação dos dados sejam realizadas considerando o que foi estudado sobre o estresse. Como subcategorias para identificar a compreensão dos gerentes sobre o que seja o estresse, foi investigado também por meio dos depoimentos dos gerentes: 1. A influência do estresse no desempenho da atividade gerencial; 2. Estratégias dos pesquisados para lidar com o estresse; 3. Conciliar a vida pessoal com o trabalho; 4. Modificações no estilo de vida por causa de pressões no trabalho.

3.1.1. A influência do Estresse no desempenho da Atividade Gerencial

Investigar com os gerentes se o estresse influencia ou não no desempenho da função gerencial é um fator importante para estabelecer relações entre a tomada de decisão e as condições estressantes, lembrando que este é o objetivo deste estudo. Isto porque a tomada de decisão é considerada como a função principal da atividade gerencial (Solino e El-Aouar, 2001; Gomes, Gomes e Almeida, 2002; Pereira e Fonseca, 1997). Na Figura 11, são apresentados, em percentuais, a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que concerne à influência do estresse na atividade gerencial.

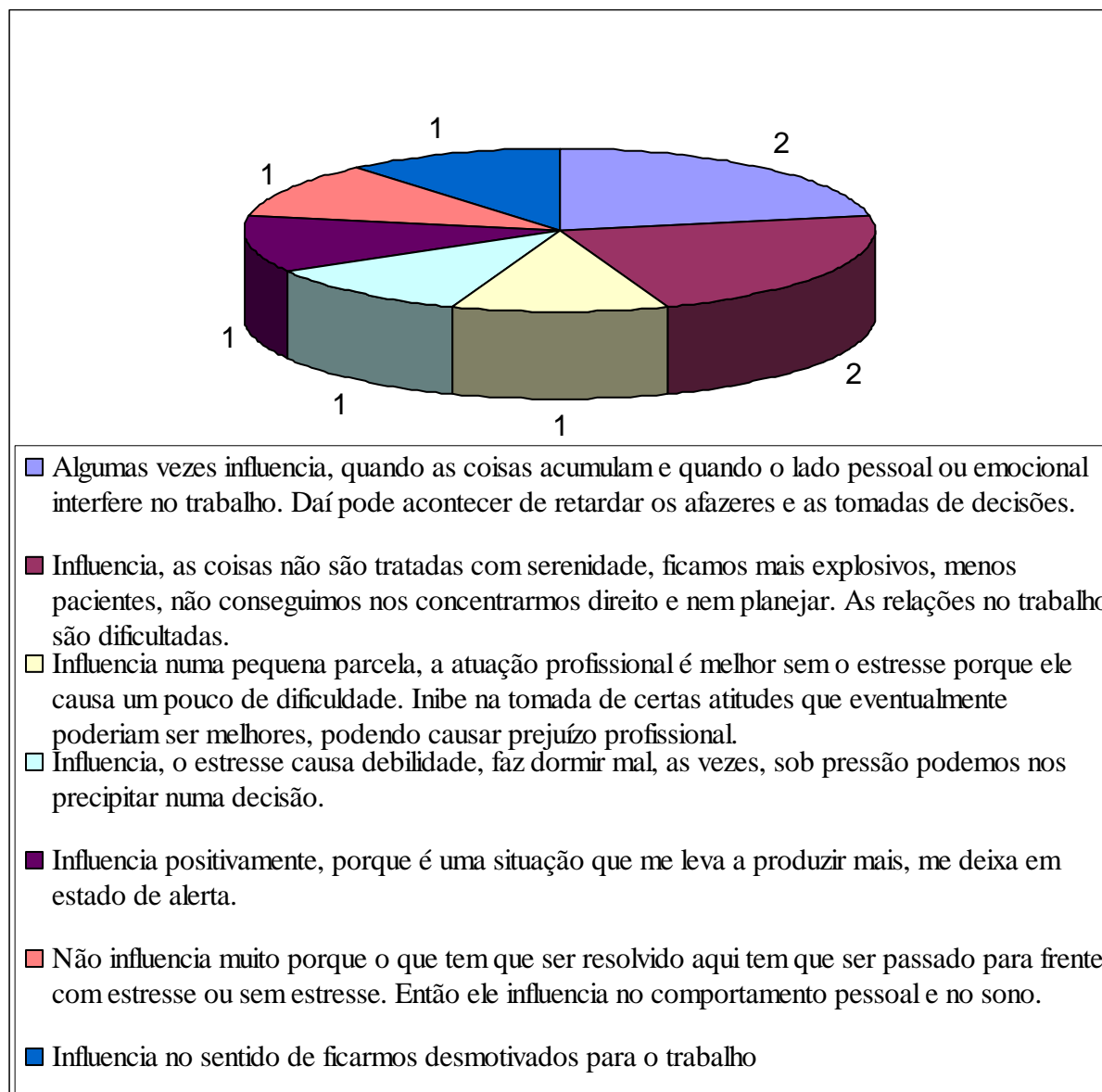


Figura 11 – Influência do Estresse no desempenho da Atividade Gerencial

Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para 2 entre 9 dos gerentes entrevistados, o estresse influencia algumas vezes na atividade gerencial. Isso acontece quando as coisas acumulam e quando o lado pessoal ou emocional interfere no trabalho. Nestas situações, pode acontecer retardo nos afazeres e nas tomadas de decisões. Também para 2 em 9 dos gerentes percebem que o estresse influencia no desempenho da gerência, pois as coisas não são tratadas com serenidade, os gerentes podem ficar mais explosivos, impacientes, com dificuldades na concentração (raciocínio) e para planejar. Nestas ocasiões surgem dificuldades para se relacionar com as pessoas, logo, interfere nas relações de trabalho. Para 1 entre 9 dos pesquisados o estresse influencia numa pequena parcela, porque causa um pouco de dificuldade na atuação profissional, inibindo a

tomada de certas atitudes que eventualmente poderiam ser melhores, podendo causar prejuízo profissional. Para 1 entre 9 dos pesquisados o estresse influencia a atuação gerencial porque causa debilidade, distúrbios do sono e pode acontecer de numa situação de pressão as decisões serem tomadas de modo precipitado. Já 1 em 9 dos pesquisados percebem a influência do estresse como algo positivo, pois motivaram-nos a produzirmos mais e a ficarmos em estado de alerta perante os desafios. Também para 1 em 9 dos pesquisados o estresse não influencia no desempenho da atividade gerencial, uma vez que o que tem que ser resolvido tem que ser passado para frente (outros setores) com ou sem estresse. Todavia para estes, o estresse influencia no comportamento pessoal e pode causar distúrbios no sono. Por fim, 1 em 9 dos pesquisados identificam a influência do estresse no sentido de ficarmos desmotivados para o trabalho.

Para a maioria dos pesquisados, 8 entre 9 (89%), o estresse influencia de algum modo na função gerencial; e para apenas 1 em 9 (11%), a interferência do estresse ocorre apenas na vida pessoal. Mas mesmo esse gerente que percebe o estresse como um elemento que não interfere no desempenho do trabalho, admite que influencia no comportamento pessoal, o que significa que, pelo fato de gerentes lidarem com pessoas, há a probabilidade do estresse influenciar a atividade gerencial quando o gerente necessita relacionar-se com outras pessoas porque sofre alterações no comportamento, como irritabilidade e impaciência.

Um fator importante mencionado pelos gerentes é a interferência do estresse nas tomadas de decisões. Esse processo se observa no depoimento do Gerente 01 ao ser questionado sobre o modo que o estresse interfere na atividade gerencial:

Em princípio anda devagar, retardando as coisas, fica pensando no que tá acontecendo [na vida pessoal] e eu acabo retardando meus afazeres e por isso mesmo até retardando algumas tomadas de decisões.

No caso do Gerente 01, o estresse influencia o desempenho da atividade gerencial podendo alguns afazeres ou tomadas de decisões serem adiados. É diferente para o Gerente 05, que também observa a interferência do estresse na função gerencial atingindo as tomadas de decisões, conforme relato que segue:

Influencia, com certeza. O estresse causa debilidade, por exemplo, fisicamente, dorme mal, ou fica agitado, ou está sentindo uma inquietação física, isto acaba interferindo sim. Ou as vezes, sob pressão você pode se precipitar numa decisão, ou fazer uma análise equivocada daqueles fatores de avaliação que estão na tua frente.

O modo como o estresse interfere nas tomadas de decisões para o Gerente 01 (retardando-as) é diferente do que para o Gerente 05 (o estresse pode fazer com que as decisões sejam precipitadas ou aceleradas). Isso demonstra, conforme Paschoal e Tamayo (2004) e Folkman e Lazarus (1980), que um mesmo elemento estressor pode ter significados e ações diferentes em cada pessoa. Ou seja, as percepções individuais são mediadoras do impacto do ambiente de trabalho e é preciso considerar além de fatores ambientais a singularidade de cada indivíduo. Sobre estresse o Gerente 01 tem suas formas de significar o processo e de eleger prioridades, o que faz com que retarde as decisões gerenciais; já o Gerente 05, ao se referir sobre o estresse, no seu modo de atribuir significado à realidade e ao elemento estressor, toma as decisões gerenciais de modo mais célere.

Também na relação entre o estresse e a tomada de decisão, a Gerente 08 aponta uma condição estressante característica de instituições públicas, principalmente no que concerne à tomada de decisão, conforme relato a seguir:

E também aquela velha história, nós trabalhamos com uma diretoria às vezes política, as tomadas de decisões elas são lentas, nem sempre são baseadas em critérios técnicos e isso realmente é um fator de estresse. Porque tu faz a tua parte, tu fala o que é certo, o que é legal, mas nem sempre as coisas caminham desta forma. Ou a diretoria vê de uma forma diferente e tu tem que aceitar.

Esta realidade em relação à demora nas tomadas de decisões em instituições públicas foi mencionada por Pires e Macêdo (2006), devido ao excesso de burocracia, pois as decisões demoram a serem tomadas e as situações não têm soluções rápidas, porque precisam ser analisadas por diversas hierarquias na organização antes da decisão final. Os autores também enfatizam que as decisões nestas instituições acontecem priorizando questões políticas, nem sempre analisando o que seria mais adequado para a organização.

Além de o estresse interferir nas tomadas de decisões dos gerentes, influencia nas relações no trabalho. Isto porque, conforme depoimentos, condições estressantes têm forte ação no lado emocional dos gerentes, principalmente no que concerne à maneira de lidar com as situações no dia-a-dia de trabalho e com as pessoas. Esta situação é visível no depoimento da Gerente 03 ao ser questionado sobre a influência do estresse no desempenho da atividade gerencial, conforme depoimento que segue:

Sim, na medida em que você acaba tendo menos paciência com um funcionário que tá com dificuldade ou um funcionário que comete um erro, né? Teu nível de paciência ele se reduz, você tende a ficar mais irritado, você não encaminha, às vezes, alguma situação de formação diplomática quanto você encaminharia se você não tivesse sob estresse.

O estresse, com interferência nos relacionamentos no trabalho, foi mencionado por Cooper (1983), em que a qualidade e a natureza dos relacionamentos e o suporte social de colegas, chefias e subordinados são fatores importantes para haver ou não o estresse. Se o gerente está impaciente a qualidade dos relacionamentos e o suporte social que pode fornecer aos seus funcionários estão prejudicados.

Contudo, além do estresse influenciar na atividade gerencial, podendo causar desmotivação no trabalho, conforme depoimento do Gerente 09, e prejuízo profissional, conforme relato do Gerente 04, também pode influenciar positivamente. O Gerente 06, quando questionado sobre a influência do estresse no seu desempenho profissional, respondeu:

Eu procuro hoje em dia encarar o estresse como um lado positivo, né? Então ao invés de considerar uma coisa negativa eu procuro considerar como uma coisa positiva hoje em dia. Então seria uma ferramenta para eu produzir as coisas, né? Eu procuro sempre, apesar do tempo, para não ficar com as coisas muito em cima da hora eu procuro organizar o meu tempo para justamente não haver aquele estresse negativo. Existem dois tipos de estresse, o positivo para mim e o negativo. Para mim o estresse influencia positivamente, porque é uma situação que me leva a produzir mais. Uma situação vamos dizer de alerta, né? Sobre o meu ponto de vista eu procuro focar objetivamente o que eu pretendo fazer. Então é uma questão que para mim, eu acho positivo, na maioria das vezes.

Estas diferenças nas percepções do estresse entre os gerentes, sendo que a maioria percebe como distresse e a minoria como eustresse, demonstra as diferenças individuais nas formas de lidar com o estresse, conforme apontam Folkman e Lazarus (1980) e Paschoal e Tamayo (2004). O gerente do relato por último citado encontrou formas de se adaptar para produzir e viver bem com o estresse. Isso não significa que o estresse não tenha sido um fator de desajustamento e de pressão na vida dele, pois conforme registrado no diário de campo e no depoimento da entrevista preliminar, esse gerente precisou modificar drasticamente seus hábitos recorrentes de vida para aprender a conviver com o estresse de forma positiva, sem adoecer.

Os depoimentos colhidos em relação à influência do estresse no desempenho da atividade gerencial, demonstram que é relevante considerar meios de reduzir o distresse nestas instituições financeiras, pois o mesmo pode interferir de modo significativo na atividade gerencial no que concerne à produtividade, às relações de trabalho e num importante processo organizacional: a tomada de decisão (Hall, 2004). Para o autor por último mencionado, é por meio da tomada de decisão que as organizações são estruturadas e reestruturadas, o que significa que as decisões tomadas norteiam o destino da organização e das pessoas nela

envolvidas. Por isso é importante que os dirigentes das instituições financeiras pesquisadas pensem em formas de promover o eustresse para, deste modo, atingir de modo mais satisfatório o desempenho das atividades gerenciais.

3.1.2. Estratégias dos pesquisados para lidar com o estresse

Nesta subcategoria do estresse, foi investigado com os gerentes se já utilizaram ou ainda utilizam estratégias para lidar com o estresse. Investiga as formas utilizadas pelos pesquisados para adaptarem-se aos estressores potenciais de modo a produzirem e conviverem de forma adequada no ambiente de trabalho. Na Figura 12, são apresentados, em percentuais, a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que diz respeito às estratégias que utilizam para lidar com o estresse.

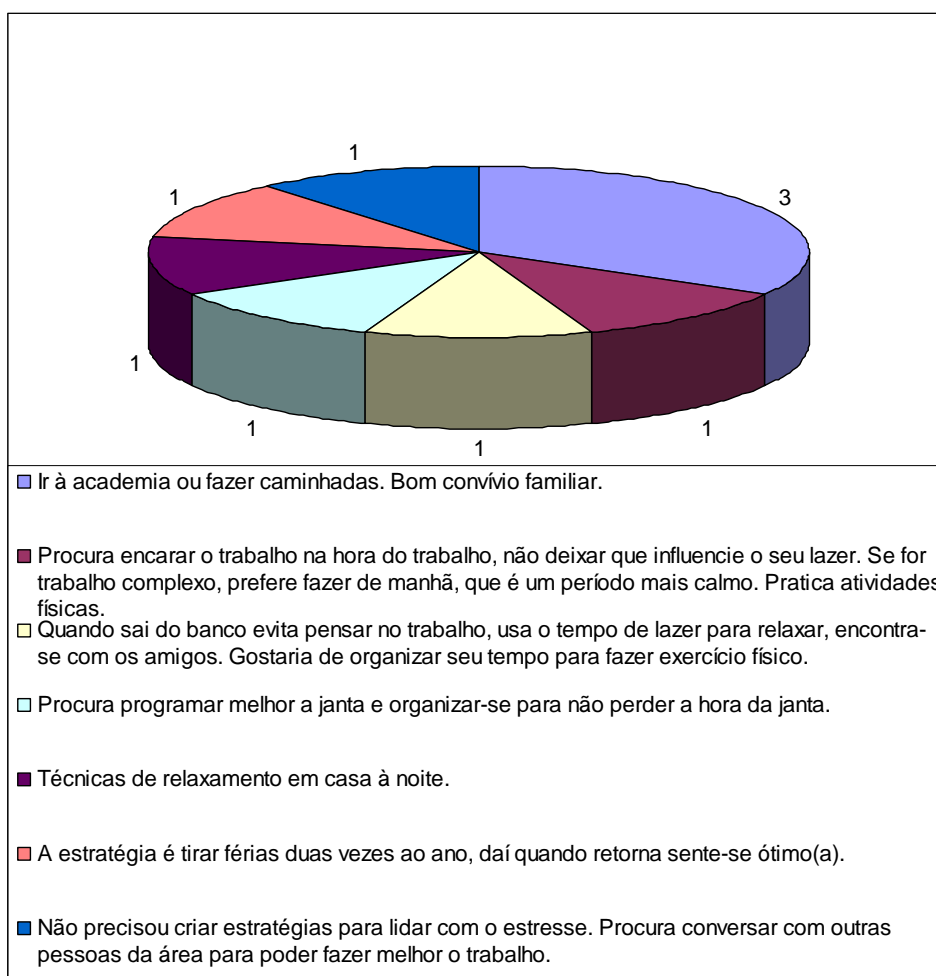


Figura 12 – Estratégias dos pesquisados para lidar com o Estresse
Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para 3 entre 9 dos gerentes pesquisados a melhor estratégia para lidar com o estresse é ir para a academia ou fazer caminhadas e ter um bom convívio familiar. Para 1 de 9 dos participantes, para lidar com o estresse o melhor é fazer técnicas de relaxamento em casa, à noite. Já 1 entre 9 pesquisados, procura separar a vida pessoal do trabalho, ou seja, quando sai do banco tenta não pensar no trabalho, usar o tempo de lazer para relaxar e encontrar com os amigos. Entretanto, gostaria de organizar o tempo para fazer exercícios físicos, já que devido ao excesso de trabalho não tem sobrado tempo. Também para 1 entre 9 dos gerentes, lida com o estresse, cuidando para não perder a hora da janta, pois às vezes o trabalho absorve tanto que quando percebe já passou da hora da janta e ainda está trabalhando. Para 1 de 9 pesquisados, para lidar com o estresse procura separar a hora de trabalhar da hora de lazer, fazer as atividades mais complexas num período mais calmo, como a parte da manhã, e realizar atividades físicas. Também para 1 entre 9 dos gerentes para lidar com o estresse, organiza-se e divide suas férias em duas metades, ou seja, ao tirar férias usufrui metade do que tem direito, e deste modo, pode tirar férias duas vezes ao ano. Finalmente, 1 em 9 dos gerentes pesquisados, diz que não precisou criar estratégias para lidar com o estresse, que foca no trabalho e procura conversar com outras pessoas da área para fazer o trabalho da melhor forma possível. Mas esse último pratica atividade física.

A grande maioria dos gerentes pesquisados, 5 entre 9 (56%), aponta como importante estratégia para lidar com o estresse a atividade física e 1 em 9 (11%), embora não percebe como estratégia, pratica atividade física. Grande parte dos estudiosos sobre o estresse (Lipp, 2000; Sardá Jr. et al., 2004; Rossi et al., 2005) salientam que a atividade física, além de fundamental para o indivíduo viver sem o estresse é um hábito de vida saudável. Outra estratégia mencionada por 2 entre 9 (22%) dos pesquisados é a de saber separar a hora de trabalhar da hora de lazer, aproveitar os momentos de lazer, sendo que, esse fator é considerado essencial para viver sem o estresse pelos autores supra citados. E outro fator mencionado por 3 entre 9 (34%) dos pesquisados que vai ao encontro do que apontam os referidos autores, é a importância do bom convívio familiar para não haver o estresse no trabalho. A prática de atividades físicas, a divisão entre a hora de trabalho e o momento de lazer e o bom convívio familiar são estratégias coadjuvantes para não haver o estresse no ambiente de trabalho. Isso porque o estresse é um processo que envolve a relação entre características individuais e aspectos ambientais.

Os gerentes pesquisados utilizam diferentes formas de *coping* nas situações de estresse. *Coping* é o conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se às condições estressantes (Antoniuzzi et al., 1998; Paschoal e Tamayo, 2005; Rossi et al., 2005,

Folkman e Lazarus, 1980; Cooper, 1983). No caso da Gerente 03, a estratégia de *coping* para conviver com o estresse está em não levar o trabalho para casa, conforme relato que segue:

Olha, eu tento, né?, dentro do possível, quando eu saio do banco não tentar pensar no trabalho, né? Tento assim, usar do lazer pra relaxar né, então encontrar com meus amigos, sair um pouco, basicamente isso. Gostaria de estar fazendo mais exercício físico, que eu acho que ele diminui também o estresse, mas desde que eu assumi aqui, eu tive que parar. Na verdade uma meta para o ano que vem é voltar a fazer exercício, porque eu acho que diminui o estresse.

Neste último relato a gerente procura amenizar o estresse com estratégias fora do ambiente de trabalho, e procura ter uma boa vida pessoal e social, de modo que a mesma reflita no ambiente de trabalho. No caso do Gerente 05, ele adota estratégias de *coping* dentro e fora do ambiente de trabalho. Segue depoimento do Gerente 05 ao ser questionado se já criou algum tipo de estratégia para lidar com o estresse:

É difícil (rindo). No dia-a-dia, de um modo geral, no ambiente de trabalho, eu tenho tentado sempre, ao invés de acelerar a decisão, ponderar mais do que geralmente costumo fazer. Então eu costumo parar, tentar ser mais a pessoa do que geralmente eu sou. Fora do trabalho, é realizar atividades que entendo que possam minimizar, tirar o estresse, né?, talvez fazer exercícios físicos, algum tipo de lazer que minimize minhas viagens estressantes do dia-a-dia. É o que eu tenho tentado fazer. Eu tento fora do trabalho também porque eu tive no ano passado alguns problemas de ordem físicos mesmo, na saúde, e o diagnóstico de alguns médicos que eu fui era que eu tinha uma rotina muito estressante, e todos recomendaram o mesmo remédio: fazer exercícios físicos. Daí eu senti que caminhando à noite, ou evitando levar trabalho pra casa, que eu levava bastante, isto diminuiu o meu estresse.

No depoimento acima se estabelece uma relação entre o estresse e a tomada de decisão, pois sob estresse, o Gerente 05 tende a acelerar as decisões, e como estratégia para reduzir o estresse necessita ponderar mais para analisar as situações antes da tomada de decisão final. Novamente a atividade física é mencionada como estratégia coadjuvante para lidar com o estresse. No caso do Gerente 06, hoje ele percebe o estresse como algo positivo que o faz produzir mais, ou seja, ele vivencia o eustresse. Mas para chegar a esse nível ele precisou desenvolver várias estratégias de *coping*, conforme depoimento que segue:

Já. Já criei [estratégias para lidar com o estresse]. O que eu procuro fazer, eu procuro ter hábitos saudáveis. Eu procuro encarar o trabalho na hora do trabalho e algo... se eu não estou no ambiente de trabalho não deixo que o meu trabalho influencie, vamos dizer, no meu momento de lazer, né? Então eu procuro diferenciar muito bem essa situação, né? Dificilmente eu levo um trabalho para fazer em casa, né? Eu procuro obedecer aqueles horários de descanso, né? E procuro dependendo da complexidade do trabalho eu prefiro fazer em períodos da manhã que são períodos mais calmos, né? Eu procuro dividir, vamos dizer, o meu dia conforme o ambiente, né? Eu procuro fazer o “amoldar” o ambiente e não fazer com que o ambiente se “amolde” a mim.

Além das estratégias citadas no último depoimento, o Gerente 06 também pratica exercícios físicos e adotou hábitos de alimentação saudáveis. As diferentes estratégias de *coping* utilizada pela amostra de gerentes pesquisados demonstram novamente que é importante considerar as diferenças individuais no processo do estresse, pois cada um significa um evento como estressor ou não de acordo com a sua subjetividade. Por isso os estressores são denominados como potenciais, pois no caso de estratégias para lidar com o estresse enquanto a maioria dos gerentes necessita de estratégias dentro e fora do trabalho, o Gerente 09 mantém sua produtividade e sua saúde sem necessitar de estratégias de *coping*. Pratica atividades físicas porque gosta, mas não identifica isso como uma forma para lidar com o estresse.

Entre os gerentes entrevistados, 8 de 9 (89%) mencionaram a necessidade de utilizarem estratégias para se adaptarem ao estresse. Isto significa que em relação às quatro (04) fases do estresse mencionadas por Lipp (2000), esses 89% dos gerentes, *de acordo com os dados advindos das percepções dos gerentes*, encontram-se na segunda fase (Fase de resistência), ou seja, buscando meios para se adaptarem aos estressores para não haver quedas na produtividade e conflitos no ambiente de trabalho. Esse é um indicador bom para o desempenho destes gerentes, entretanto, pode servir como sinal de alerta aos dirigentes das instituições financeiras para procurar manter estes gerentes nesta fase de adaptação e evitar que o estresse aumente de modo que “progridam” para a terceira ou quarta fases do estresse (quase exaustão e esgotamento). O ideal seria pensar em meios de promover o eustresse para favorecer a produtividade e o bom ambiente de trabalho. Entretanto, considerando que esses dados surgiram por meio de como os gerentes se percebem em relação às estratégias de enfrentamento ao estresse, é relevante considerar uma análise mais profunda da realidade podendo, com o auxílio de um psicólogo, utilizar um teste psicológico para verificar em qual fase do estresse os gerentes pesquisados realmente se encontram para a partir desses dados implementarem medidas preventivas ao distresse.

3.1.3. Conciliar a vida pessoal com o trabalho

Nesta subcategoria do estresse, foi investigado um elemento importante para os gerentes viverem sem o estresse: se eles conseguem conciliar a vida pessoal com o trabalho, ou seja, se a responsabilidade e o trabalho dos gerentes não ultrapassa os limites da vida pessoal, permitindo que eles possam desfrutar de momentos de lazer e com os familiares. Na Figura 13, são apresentados, em percentuais, os participantes do estudo, conforme a síntese

das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que concerne ao modo como conciliam a vida pessoal com o trabalho.

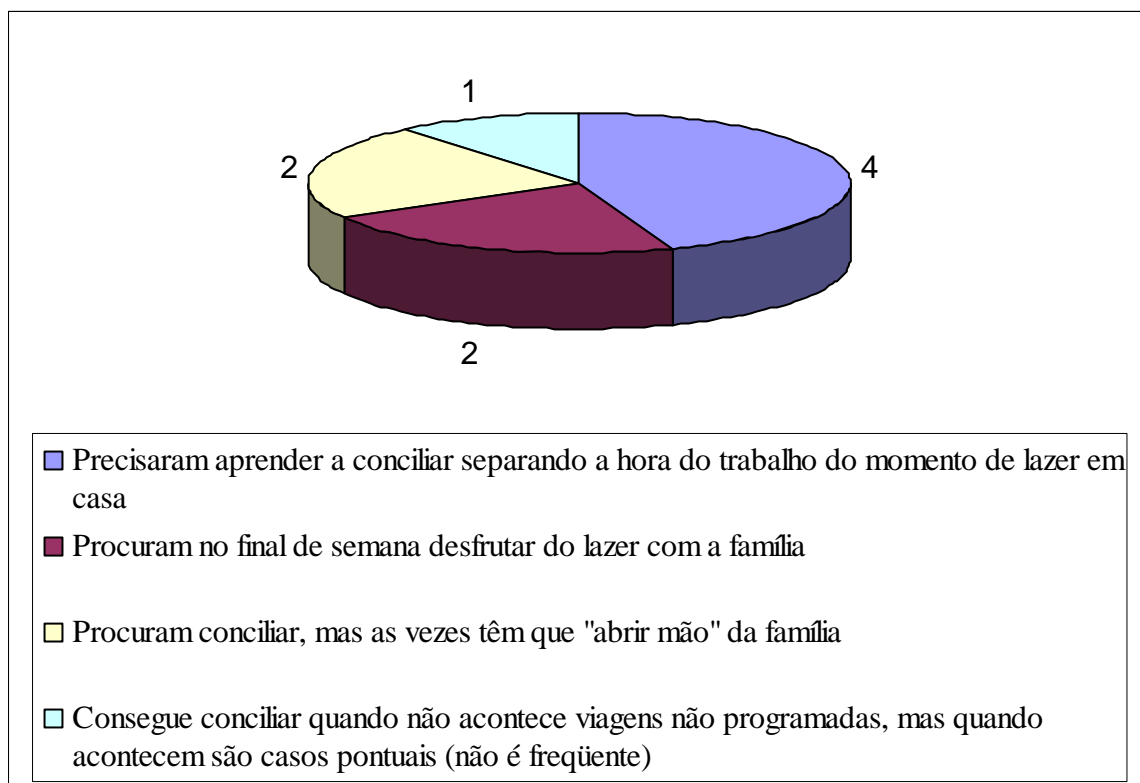


Figura 13 – Conciliar a vida pessoal com o trabalho
 Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Ao serem questionados se conseguem conciliar a vida pessoal com o trabalho, 4 entre 9 dos entrevistados responderam que precisaram aprender a conciliar separando a hora do trabalho do momento de lazer em casa, ou seja, relataram que já tiveram problemas para viver a vida pessoal e familiar e necessitaram aprender a conciliar as duas coisas. Já 2 de 9 dos gerentes conciliam a vida pessoal com o trabalho, priorizando momentos de lazer no final de semana com a família. Também 2 em 9 dos participantes procuram harmonizar a vida pessoal com o trabalho, mas algumas vezes não conseguem e “abrem mão” de momentos com a família. Por fim, para 1 de 9 dos gerentes, é possível conciliar a vida pessoal com o trabalho quando não acontecem viagens não programadas no trabalho, mas enfatiza que quando isso acontece são casos pontuais, ou seja, não acontece com muita freqüência.

Esta questão analisa a variável “interface família/trabalho” de Cooper (1983), pois conforme visto na subcategoria anterior, o bom convívio familiar é uma ferramenta importante como estratégia para lidar com o estresse. Quando o gerente encontra dificuldades

em conciliar a vida pessoal com o trabalho, pode significar que permanece trabalhando além do horário de saída, que leva trabalho pra casa, que em casa a cabeça está no trabalho, o que dificulta o bom convívio familiar. Isso pode ser visto no depoimento do Gerente 02 ao ser questionado se consegue conciliar a vida pessoal com o trabalho:

Tem que conciliar. Se você não conseguir conciliar você vai ficar num conflito por muito tempo. Você tem que levar isso com capricho [o trabalho], você tem que abrir mão às vezes da família, na atenção, né? Não é qualquer coisa que acontece em casa que tu pode estar faltando no trabalho pra fazer... Só se for caso de hospital, você é responsável, vai no trabalho, está com uma função, você tem que desempenhar essa função. Isso te vem em detrimento de um maior apoio pra família. Às vezes eu ouço em casa: o pai só enxerga o emprego, o banco dele. Eu recebo reclamações. Mas é claro, tem que fazer uma separação, né?

Se há sobrecarga no trabalho que exige maior dedicação dos gerentes pode acontecer de interferir na relação com a família (Cooper, 1983). O gerente conseguir conciliar a vida pessoal com o trabalho é um indicador de que estará mais satisfeito, menos estressado e com maiores condições de desempenhar as atividades gerenciais e conseqüentemente de tomar decisões adequadas a cada situação. Nas instituições financeiras pesquisadas, os depoimentos dos gerentes, apontam que a maioria tem conseguido conciliar a vida pessoal com o trabalho, o que é um bom indicador em relação ao estresse. No entanto, é importante considerar os 4 entre 9 (45%) que precisaram adaptarem-se para aprender a conciliar a vida pessoal com o trabalho e os 2 em 9 (22%) que ainda hoje precisam abrir mão de momentos com a família por causa de demandas advindas do trabalho.

3.1.4. Modificações no estilo de vida por causa de pressões no trabalho

Nesta subcategoria do estresse foi investigado se as pressões no trabalho estão num nível suportável ou se os gerentes precisam ou já precisaram mudar seu estilo de vida por causa do trabalho. Na Figura 14, são apresentados, em percentuais, os participantes do estudo, conforme a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que diz respeito à necessidade de modificar o estilo de vida por causa de pressões no trabalho ou não.

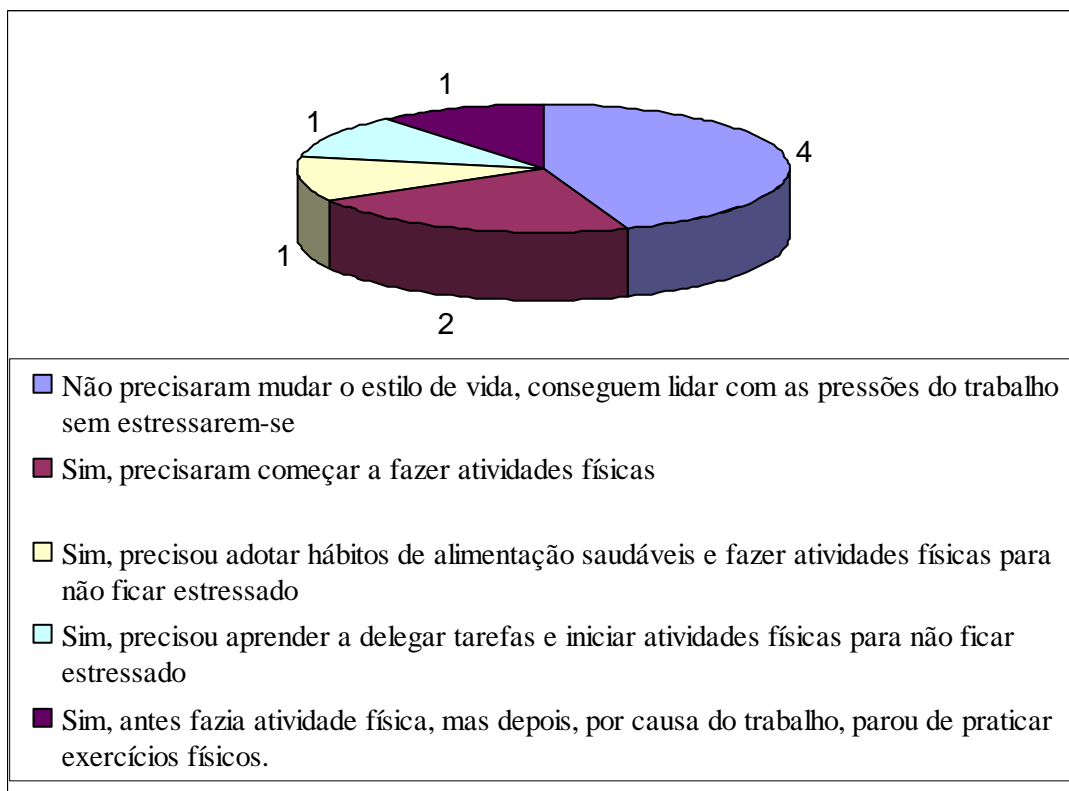


Figura 14 – Modificações no estilo de vida por causa de pressões no trabalho

Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para 4 entre 9 dos pesquisados, as pressões no trabalho estão suportáveis, ou seja, não precisaram mudar o estilo de vida porque conseguem lidar com as pressões do trabalho sem sofrer o estresse. Já 2 de 9 gerentes precisaram iniciar atividades físicas para continuar a produzir bem no trabalho e viver de modo saudável. Para 1 em 9 dos gerentes entrevistados, o trabalho fez mudar o estilo de vida ao precisar parar de praticar atividades físicas, mas no depoimento manifestou que no próximo ano quer retomar e tentar conciliar o trabalho com o as atividades físicas. Para 1 entre 9 dos entrevistados foi necessário aprender a delegar tarefas e iniciar atividades físicas para não ficar estressado. Por fim, 1 de 9 dos entrevistados, precisou mudar o estilo de vida, adotar hábitos de alimentação saudáveis e iniciar a prática de atividades físicas para não ficar estressado.

Mudar o estilo de vida envolve modificar os padrões recorrentes na vida de uma pessoa (ZANELLI, 2007), modificando hábitos antigos. Como por exemplo, o Gerente 06, precisou mudar o estilo de vida com alimentação saudável e atividades físicas, conforme relato que segue:

Eu deixava acumular [as pressões no trabalho]... Vivia numa situação de pessimismo e eu não conseguia, vamos dizer, uma postura, vamos dizer assim, reativa ao invés de pró-ativa, né?, pra resolver as coisas. Ou seja, uma questão mais

pessimista do que otimista, uma questão de não conseguir, uma certa sensação de impotência, vamos dizer assim. Mas depois eu comecei a analisar determinadas situações e ver que tudo com calma se consegue resolver. Eu cobrava muito de mim e essa parte de cobrança eu não tinha uma postura pró-ativa pra resolver as questões. Porque aprendi, não foi um aprendizado próprio, eu aprendi com os outros, que o nosso corpo e a nossa mente tem um limite e esse limite precisa ser respeitado. Não adianta a gente querer passar disso aí porque senão se paga um preço mais tarde, né? É pesar, vamos dizer, entre o trabalho intelectual também com a atividade física, e alimentação saudável, né? Ter uma compensação, né?

No caso do Gerente 06, embora hoje ele tenha adotado um diferente estilo de vida para trabalhar e dispor de uma vida saudável, conseguindo perceber o estresse como algo positivo, outra forma que utiliza para escapar do estresse é por meio do cigarro, conforme sua fala *a priori* à entrevista, e registrado no caderno de campo: “Eu não funciono sem o cigarro”. Isso ilustra formas que as pessoas adotam para continuar produzindo no trabalho e vivendo bem, mesmo com as pressões advindas do trabalho. Nas instituições financeiras pesquisadas, embora 4 entre 9 (45%) dos gerentes não sentem a necessidade de mudar seu estilo de vida por causa de pressões no trabalho, outros 4 entre 9 (45%) percebem como imprescindível para continuarem produzindo esta mudança, principalmente com atividades físicas. Esses 45% que modificaram o estilo de vida indicam que, *de acordo com suas percepções*, mesmo com as pressões advindas do trabalho não vivenciam a terceira fase do estresse (quase exaustão); conseguem se manter na segunda fase do estresse (resistência), na qual ocorre a adaptação aos eventos estressores. Para esta adaptação ser efetivada, no caso desta parcela por último mencionado, de 45% dos gerentes pesquisados, foram necessárias alterações significativas nos hábitos rotineiros (ou no estilo de vida). É preocupante, em relação aos pesquisados, o caso de 1 entre 9 (11%) que modificou o estilo de vida para pior, pois por causa das demandas advindas do trabalho parou de fazer atividades físicas e considera como importante retomar esta atividade que era um padrão em sua vida. Estes dados indicam que 5 entre 9 (55%) dos pesquisados, a maioria, já precisaram mudar o estilo de vida por causa de pressões advindas do trabalho e tal fato deve ser considerado pelos dirigentes das instituições financeiras para pensarem em formas de promoverem mais o eustresse e menos o distresse no dia-a-dia de trabalho.

Esta é a última subcategoria para identificar a percepção da realidade sobre o estresse vivenciada pelos gerentes nas instituições financeiras pesquisadas. Nesta categoria, de um modo geral, foi possível identificar que o distresse não tem sido um elemento presente em alto grau e com alta frequência no dia-a-dia destes gerentes. O distresse existe, porém a maioria dos gerentes pesquisados, conforme suas percepções, tem conseguido adaptar-se aos eventos estressores. Porém, quando acontece o distresse, há interferências significativas, conforme

tem sido demonstrado na descrição e interpretação dos dados, que envolvem a atividade gerencial, as tomadas de decisão, a vida pessoal e familiar e o estilo de vida dos gerentes pesquisados.

Nas próximas categorias que seguem são investigados, como é na realidade dos gerentes pesquisados, a incidência de alguns estressores potenciais, conforme consta no quadro de variáveis, e suas relações com as tomadas de decisão.

3.2. As metas nas tomadas de decisões dos gerentes

O objetivo desta categoria foi investigar como a necessidade de atingir metas no trabalho pode gerar estresse que interfere nas decisões. Na Figura 15, são apresentados, em percentuais, os participantes do estudo, conforme a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos mesmos – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que concerne à necessidade de atingir metas e se geram algum estresse nas tomadas de decisões.

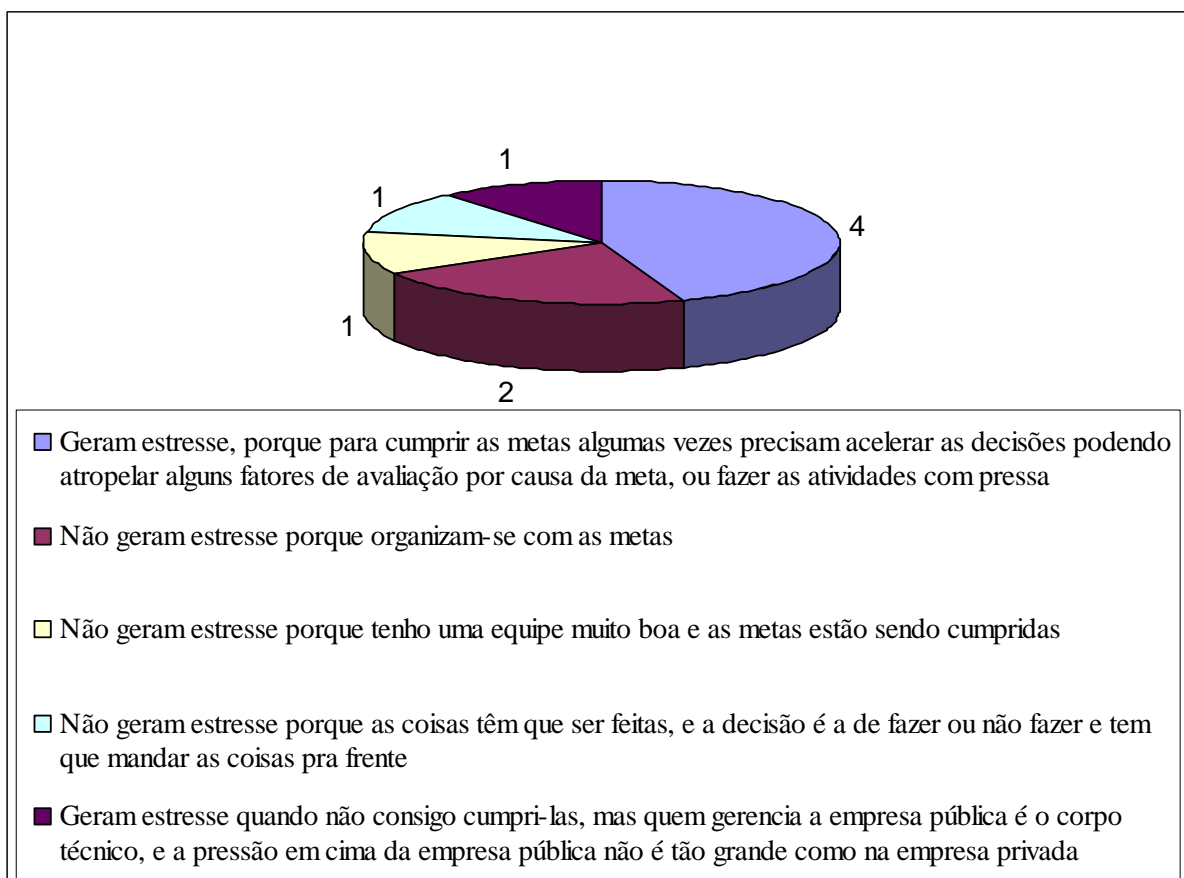


Figura 15 – Se as metas a cumprir geram estresse nas tomadas de decisão

Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Com relação às metas, para 4 entre 9 gerentes entrevistados, geram estresse, porque para cumpri-las, algumas vezes necessitam acelerar as decisões, podendo atropelar alguns fatores de avaliação por causa da meta, ou fazer as atividades com pressa. Já 2 de 9 dos pesquisados não percebem as metas como causadoras de estresse, porque se organizam para cumpri-las. Para 1 em 9 participantes, as metas não geram estresse uma vez que o(a) mesmo(a) tem uma equipe muito boa e as metas estão sendo cumpridas. Para 1 entre 9, as metas não geram estresse nas decisões pois as coisas têm que ser feitas e a decisão é a de fazer ou não fazer e tem que mandar as coisas pra frente. Por fim, para 1 entre 9 gerentes, as metas geram estresse quando não consegue cumpri-las, mas analisa que é uma pressão suportável porque quem gerencia a empresa pública é o corpo técnico, e a pressão em cima da empresa pública não é tão grande como na empresa privada.

A realidade da empresa pública mencionada por 1 em 9 dos gerentes pesquisados deve ser considerada, pois as cobranças, os objetivos e os meios de obter as coisas são diferentes na realidade pública em relação à privada. O depoimento a seguir, do Gerente 02, ilustra esta realidade:

Claro que quando a gente não alcança as metas a gente se sente como que fica devendo isso. Claro que deve, né? Se você sente que não foi bem nos resultados, veio os índices aí, nós temos outras agências pra comparar, e você vê que a sua não está apresentando resultados... Mas não tem porque gerar estresse, até porque nós não somos uma empresa privada. Tudo é muito relativo. Se você é um administrador que presa pela eficiência de todos, você tem desvantagem com a empresa pública, mesmo porque ela não tem um dono. Se você olhar todas as empresas públicas, aqui no país principalmente, né?, elas não são geridas como se tivesse um dono. O meio técnico faz, né?, exerce como se fosse igual, mas o fato é que as gerências são indicadas pelos diretores que são nomeados politicamente, então tudo é um... Não dá pra ti querer que uma empresa pública dessas tenha os mesmos procedimentos que uma empresa privada. Não é porque não exista a pressão em cima, né? Agora, nós dois sabemos que a pressão em cima da empresa pública não é tão grande como se fosse na empresa privada.

Esta realidade das organizações públicas, ilustrada no depoimento acima, demonstra algumas características também mencionadas por Pires e Macêdo (2006), como a descontinuidade da gestão, o paternalismo, a interferência política externa à organização e a aversão ao empreendedorismo. Esta última característica traz como conseqüências a menor pressão sobre os gerentes em relação aos resultados, pois não há alto grau de investimentos para que as pessoas ascendam na hierarquia da organização. Outras características, como a descontinuidade da gestão e o paternalismo, também diminuem a pressão da exigência por resultados. Isto porque, se num período de quatro em quatro anos poderão mudar os dirigentes, e novas pessoas poderão assumir os cargos de confiança, a nova gestão poderá ter

objetivos diferentes do que a gestão anterior, e isto poderá influenciar diretamente sobre as metas a serem atingidas.

Nas instituições financeiras pesquisadas, as metas geram estresse para 4 de 9 gerentes, de um modo que interferem diretamente nas decisões. O depoimento do Gerente 05, a seguir, demonstra a relação entre as metas e a tomada de decisão:

Com certeza [as metas no trabalho interferem na tomada de decisão], porque no nosso caso, nós temos metas para fazer financiamentos. Por outro lado, você não pode fazer qualquer financiamento, tem que fazer financiamento para pessoas que tenham condições de pagar estes financiamentos. Então você tem dois fatores antagônicos: você quer emprestar bastante mas ao mesmo tempo você tem que selecionar pra quem você vai emprestar. Então isso cria um estresse. E este estresse interfere nas decisões porque, à medida que o prazo para o cumprimento da meta vai se exaurindo, você às vezes tende a ser um pouco mais célere na tomada de decisão, quer resolver rápido, acaba algumas vezes atropelando alguns fatores de avaliação por causa da meta, então isto interfere na tua decisão. A decisão acaba sendo prejudicada mediante a pressão de uma meta.

No depoimento, por último referido, quando as metas tornam-se um fator de estresse interfere na natureza dos processos decisórios, pois a decisão torna-se acelerada. Deste modo, traz conseqüências na qualidade da decisão (Porto, 2004) e na quantidade e no tipo de informações que o decisor dispõe para realizar a escolha mais apropriada (Hall, 2004). Segundo o autor, por último citado, ao longo do tempo será possível avaliar a qualidade destas decisões por meio dos resultados e do comportamento do decisor nas diferentes etapas do processo decisório.

Já 4 em 9 (45%) dos gerentes pesquisados não percebem as metas como uma condição que gera estresse. O modo como se organizam com as tarefas e com a sua equipe permite que produzam sem que as metas os deixem estressados, conforme ilustra o depoimento do Gerente 01, ao ser questionado se as metas geram estresse nas decisões, conforme segue:

Não. Não gera, até porque eu conto com uma equipe muito boa de suporte, realmente profissional, então nós estamos cumprindo todas as metas. Quando a coisa não acontece no tempo desejado há influência externa, externa que eu digo, mas de pessoas da própria “casa”.

A questão das metas, de acordo com Gondim e Silva (*In*: Zanelli et al., 2004), podem variar em conteúdo (fáceis ou difíceis; específicas ou gerais; simples ou complexas), e em intensidade (de acordo com a percepção da importância do comprometimento com a meta). Os autores ressaltam que as metas podem tanto serem consideradas como uma variável estressora no ambiente de trabalho, como um elemento motivador. Essas diferenças na percepção das metas acontecem nas instituições financeiras pesquisadas, IFA e IFB, uma vez

que as percepções sobre as metas como fatores de estresse estão divididas. Para 4 entre 9 (45%) dos gerentes pesquisados, as metas geram estresse e trazem como conseqüências a tomada de decisões de modo acelerado; para outros 4 de 9 (45%) pesquisados não geram estresse porque conseguem se organizar no cumprimento das metas estabelecidas; e para 1 em 9 (10%) geram estresse apenas quando não conseguem atingir as metas, mas não percebem isso como um grande fator de pressão porque nas organizações públicas há pressões menores do que nas privadas. Entretanto, nas situações que acontecem de as metas gerarem estresse, as interferências estão diretamente alocadas no processo decisório dos gerentes.

3.3. Os prazos nas tomadas de decisões dos gerentes

O objetivo desta categoria foi investigar como o fator “tempo”, advindo dos prazos, interfere na geração de estresse na tomada de decisão, devido ao fato de algumas vezes, os gerentes não poderem analisar todas as informações, antes de decidirem, para não passar do prazo. Na Figura 16, são apresentados, em percentuais, a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que diz respeito, se os prazos geram algum tipo de estresse nas tomadas de decisões.

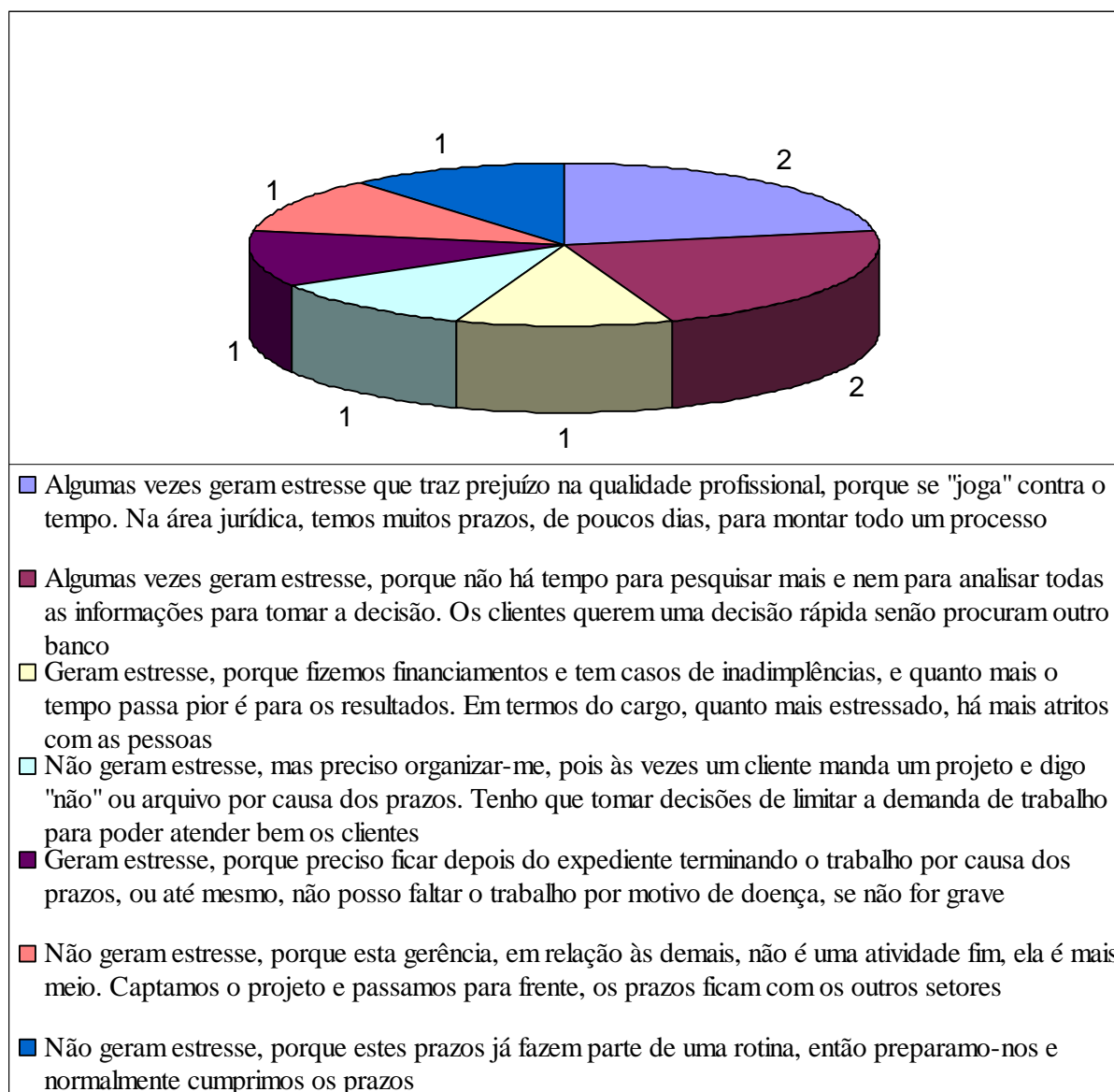


Figura 16 – Se os prazos geram estresse nas tomadas de decisões
 Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Com relação aos prazos, para 2 em 9 pesquisados, algumas vezes geram estresse que trazem prejuízo na qualidade profissional, porque se “joga” contra o tempo. Para esses, na área jurídica, existem muitos prazos de curta duração, em que necessitam elaborar todo um processo. Para 2 entre 9 dos pesquisados, os prazos geram estresse nas tomadas de decisões algumas vezes, isso porque não há tempo para pesquisar mais, nem para analisar todas as informações necessárias para tomar a decisão. O que gera conflito, para estes 2 entre 9 por último referido, é que os clientes querem uma decisão rápida, ou então procuram outro banco. Já para 1 em 9 dos pesquisados, os prazos não geram estresse nas decisões, porque a função desempenhada por essa gerência não é uma atividade fim, ela é mais meio. Ele(a) capta o projeto e passa para frente, sendo que os prazos ficam para os outros setores que darão

continuidade ao projeto captado. Para 1 de 9 gerentes, os prazos geram estresse, que interfere nas decisões, porque fazem financiamentos, e acontecem casos de inadimplências, e quanto mais o tempo passa, pior é para os resultados. Para esse, o estresse também influencia nas relações interpessoais, pois percebe que quanto mais estressados estão as pessoas da equipe, mais atritos acontecem entre as pessoas. Já para 1 de 9 dos entrevistados, os prazos não geram estresse nas decisões, mas para lidar com isso precisa organizar-se, pois às vezes um cliente manda um projeto e precisa dizer “não”, ou arquivar por causa dos prazos. Este defende que necessita tomar decisões para limitar a demanda de trabalho, e deste modo atender bem os clientes, ou seja, limita o número de clientes para atendê-los bem e o atendimento se torna melhor. Também para 1 de 9 gerentes, os prazos geram estresse porque precisam ficar depois do expediente, terminando o trabalho por causa destes prazos, e não se permite faltar ao trabalho por causa de doença, a não ser que seja muito grave. Por fim, também para 1 entre 9 dos entrevistados, os prazos não geram estresse nas decisões, isto porque, já faz parte da rotina trabalhar com prazos, então procura preparar-se e antecipar-se aos prazos para cumpri-los de acordo com a normalidade.

Os dados dos respondentes demonstram que, para 6 entre 9 (67%) dos gerentes, os prazos geram ou podem gerar estresse, que por sua vez podem interferir nas tomadas de decisões. Já para 3 de 9 (33%) dos gerentes pesquisados, os prazos existentes no trabalho não geram estresse. Um dos pontos observados durante as entrevistas, no que se refere aos prazos, é a peculiaridade de cada cargo gerencial. Isto pôde ser observado, por meio das respostas desta categoria, em 4 entre 9 (45%) dos pesquisados. Como por exemplo, no caso do Gerente 01, com o cargo de Gerente Administrativo, para ele, os prazos não geram estresse porque percebe o seu cargo gerencial como uma atividade meio, e não uma atividade fim. Segue relato do Gerente 01, quando questionado, se os prazos para realizar a atividade gerencial geram estresse nas decisões a tomar para cumpri-los:

Não. Não, não. Até porque, Jaqueline, a minha gerência assim, eu vou dizer pra ti, em relação às demais, não é uma atividade fim, ela é mais meio. Então os demais têm prazos para análise de um projeto de financiamento. E eu faço isso, por exemplo, eu capto o projeto, mas só que chegou aqui eu não tenho mais aquela preocupação se daqui a três meses vai estar liberado a operação ou não, e os demais gerentes já têm essa preocupação. E eu aqui não porque se eu faço um contrato, por exemplo, estamos lançando na rua agora para reforma do prédio; quer dizer, da sobreloja ao décimo primeiro andar, é feito o contrato, a empresa tem que cumprir o prazo. Porque se ela não cumprir é penalizada, então isso não implica no cumprimento de prazos, isso não tem problema nenhum. Os nossos fornecedores têm que cumprir os prazos estabelecidos, num contrato de fornecimento ou esse tipo de coisa. E aquilo que não dá de cumprir prazos são coisas muito pequenas. Mas é uma coisa tão pequena que acaba que não interfere. De jeito nenhum.

Sobre a questão da interferência dos prazos nas tomadas de decisões, também foram observadas peculiaridades no caso dos gerentes jurídicos. Isto porque a área jurídica trabalha muito com prazos. O Gerente 04 relatou que, se o advogado perde um prazo, perde o processo inteiro, pois não tem como recorrer se ele deixou o prazo passar. E isso gera estresse, esse que traz prejuízo na qualidade profissional, pois num período de poucos dias precisam montar todo um processo, conforme segue depoimento do Gerente 06, quando questionado se os prazos geram estresse nas tomadas de decisões:

Os prazos fazem parte da atividade do advogado, porque você trabalha com prazos diferenciados. Com prazos de 5, 10 e de 15 dias. Então a situação mais estressante para o advogado em que eu passava era deixar as coisas perto do final. Porque achava que aquela situação de estresse, que era maior chegando a data limite do prazo, e pensava, vamos dizer assim, que a pessoa trabalhando sobre pressão iria conseguir resolver melhor, né? Como se tivesse uma, forçosamente, viria a inspiração para resolver o problema.

Também no caso do Gerente 02, Gerente Financeiro, foi possível observar singularidades do seu cargo gerencial. Isso porque, uma de suas atividades gerenciais é organizar os financiamentos que o banco faz para os clientes. Estes têm prazos para quitar as parcelas dos financiamentos, e quando há grande quantidade de inadimplências, uma vez que os clientes não quitam suas dívidas dentro do prazo estipulado, gera estresse a este gerente. Isto porque se trata de milhões de reais, e conforme o seu depoimento, quanto há mais tempo os prazos estão vencidos, maior é a dificuldade para se recuperar esses valores. Segue o depoimento do Gerente 02, ilustrando as peculiaridades do seu cargo em relação aos prazos e ao estresse que geram nas decisões:

É que quando você lida com dinheiro você lida com tempo. E tempo é dinheiro. E estes prazos geram estresse nas decisões para cumpri-los. Porque o tempo passa e você não tem resultado. É a mesma coisa que você emprestar um dinheiro, no seu caso, para alguém, e você precisa do seu dinheiro e ele ficou de pagar no dia 20 e dia 25 não pagou. Os dias vão passando e tu não tem o retorno do dinheiro para pagar as contas. Tu vai deixando passar, né? Mas tu vai ter uma pressão psicológica pro amigo devolver, porque é assim aqui também. Em termos do cargo, quanto mais estressado, mais você se atrita com as pessoas. O resultado do banco talvez a gente não consiga, o estressado não consiga visualizar uma administração melhor, uma definição melhor. Claro que o estresse prejudica no trabalho e nas decisões. Isso é óbvio que prejudica. Você fica afetado psicologicamente, fisicamente, arria a tua mente, fica pior. Então isso interfere.

Sobre os prazos, Maslach (*In*: Rossi et al., 2006) menciona que é um estressor potencial porque muitas vezes não há tempo suficiente para realizar as tarefas do cargo gerencial, o que pode trazer como consequências aos gerentes, a diminuição do tempo com a família ou suas férias para concluir o trabalho. Esta consequência foi mencionada por 1 de 9

(11%) dos gerentes, pois por causa dos prazos a cumprir, acontece de precisar permanecer após o expediente concluindo o trabalho, ou até mesmo, não pode faltar ao trabalho por motivo de doença, se não for grave. Esta situação indica que o excesso de prazos pode gerar sobrecarga de trabalho, e se os gerentes precisam trabalhar após o expediente, pode influenciar na interface família/trabalho (Cooper, 1983), pois o gerente terá menos tempo com a família.

Outra situação que pode acontecer quando há prazos curtos para as atividades gerenciais, de acordo com Maslach (*In*: Rossi et al., 2006), é as decisões serem tomadas de modo mais célere, sem que o gerente possa coletar todas as informações necessárias para decidir de modo adequado. Esta situação de estresse, por causa dos prazos, foi percebida por 2 de 9 (23%) dos gerentes pesquisados, pois para estes, quando há grande limitação de prazos, não há tempo para pesquisar mais e nem para analisar todas as informações para tomar a decisão. Outro fator em relação aos prazos, conforme depoimento destes gerentes por último referidos, é que os clientes querem uma decisão rápida, senão procuram outro banco. Esta questão da concorrência entre os bancos como um fator de estresse, pode ser visualizada no relato do Gerente 05, conforme segue:

Hoje o nível de concorrência entre os bancos aumentou bastante, entre as instituições financeiras. Então a concorrência está cada vez mais acirrada. E se tornou um fator de estresse. Então quanto mais rápido você decide maior a chance de você conquistar aquele cliente, porque se você demorar pra decidir vai ter um outro banco que vai decidir primeiro. E você vai perder aquele cliente, entendeu? Então a concorrência tem sido um fator de estresse muito elevado. Estão crescendo muito as operações de crédito no Brasil, e daí isso tá gerando uma concorrência muito grande entre os bancos. E antigamente não tinha. Se você fosse ver, cada empresa há 5 anos aqui no banco, as pessoas assim... os empresários mandavam o projeto, eles vinham aqui e praticamente ficavam insistindo para terem o "OK". Hoje a situação está meio que inverso, nós que estamos visitando os clientes e insistindo para que eles sejam os nossos clientes, entendeu? O aumento da concorrência no mercado de crédito, no mercado financeiro, nos últimos 2 anos aumentou exponencialmente. Em todas as instituições financeiras.

Este dado, trazido pelo Gerente 05, tem relação direta com a questão das metas e dos prazos. Isto porque, se os gerentes têm uma determinada meta em relação à quantidade de financiamentos, precisam reter clientes. Mas se os clientes podem optar por outro banco, os prazos precisam ser menores e as decisões mais céleres. Esta situação pode se constituir num estressor potencial aos gerentes, sendo este um fator externo à organização, devido à realidade competitiva do mercado de trabalho. Entretanto, também pode ser um fator interno de estresse, pois o fato de o cliente procurar outro banco também pode estar relacionado a dificuldades do gerente lidar com o estresse, e caso o gerente demonstre estar estressado, pode

atender mal o cliente, mesmo que o gerente não perceba, o que traz como consequência que o cliente vá a outro banco.

Mesmo em situações em que os prazos não geram estresse, acabam interferindo na tomada de decisão. Isso se observa no caso de 1 de 9 (11%), embora os prazos não se constituam numa situação de estresse, necessita tomar decisões de limitar a demanda de trabalho, para atender bem os clientes. Ou seja, para todos os clientes haverá prazos, então este(a) gerente opta por decidir entre limitar a quantidade de clientes, conforme os que mais atendam às expectativas da instituição financeira. Com isso, consegue uma racionalização de prazos para melhor atendê-los.

Em relação a esta categoria, de um modo geral, os prazos nas atividades gerenciais têm relações com as tomadas de decisões de 7 entre 9 (78%) dos gerentes pesquisados. E para 6 de 9 (67%) do total de gerentes pesquisados, além de relacionar-se com as tomadas de decisões, os prazos constituem-se em estressores potenciais. Esse é um indicador relevante para os dirigentes analisarem e investigarem uma forma de intervenção, por meio da técnica dos incidentes críticos (TIC). Esta técnica, conforme Flanagan (1954, apud RAGASSON, 2002), permite identificar a origem de acidentes potencialmente causadores de danos. Os prazos, para a maioria dos gerentes, são percebidos como estressores potenciais, e estes podem ser classificados como “incidentes críticos”, pela possibilidade de gerarem danos reais aos trabalhadores. O estresse, quando chega na terceira e na quarta fase, respectivamente, quase exaustão e esgotamento, pode causar prejuízos na saúde e na produtividade dos trabalhadores. Por isso, se os dirigentes das instituições financeiras pesquisadas tiverem possibilidades de trabalhar na prevenção de eventos estressores, terão resultados melhores para as pessoas e para a organização.

3.4. Sobrecarga de trabalho e decisões dos gerentes

Para descrever e interpretar esta categoria, *a priori* foi investigado se, as atividades do cargo de cada gerente, geram sobrecarga de trabalho. Na Figura 17, são apresentados, em percentuais, os participantes do estudo, no que se refere à existência da sobrecarga de trabalho nas atividades do cargo gerencial.

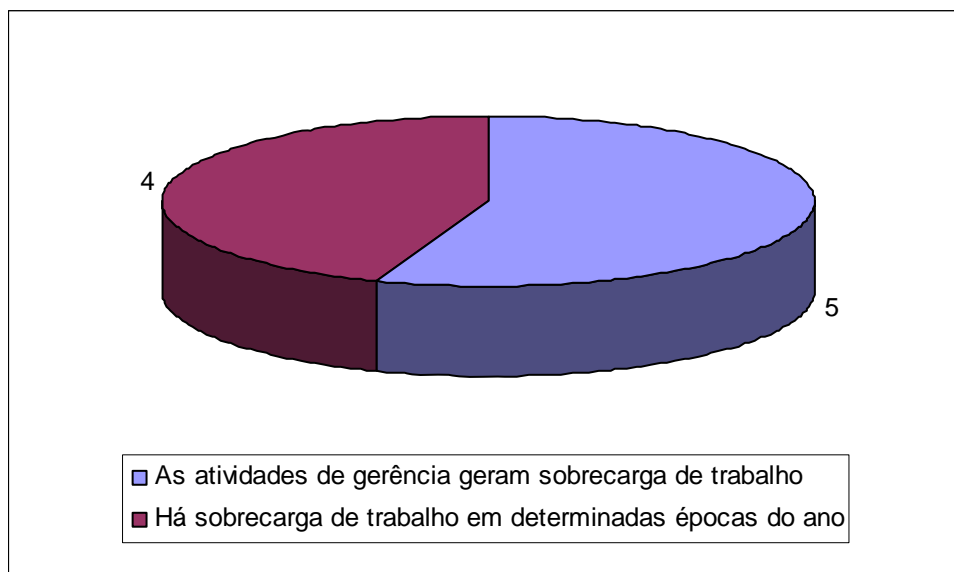


Figura 17 – Se as atividades do cargo gerencial geram sobrecarga de trabalho
 Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para 5 de 9 (56%) dos gerentes entrevistados, as atividades inerentes ao cargo gerencial geram sobrecarga de trabalho. Não é o tempo todo que acontecem situações de sobrecarga, entretanto, acontece com maior frequência em relação aos outros gerentes. Já para 4 entre 9 (44%) dos gerentes pesquisados, há sobrecarga de trabalho em determinadas épocas do ano, ou seja, não é sempre que as atividades gerenciais geram sobrecarga de trabalho. Mas em momentos como final de ano, início do ano ou metade do ano, em que a maioria dos funcionários entra em férias, existe a sobrecarga de trabalho. Esta questão demonstra que a sobrecarga de trabalho acontece, seja com maior ou menor frequência, para 100% dos gerentes pesquisados. Esse dado permitiu investigar as relações entre a sobrecarga de trabalho (estressor potencial) e a tomada de decisão, pois todos os pesquisados vivenciam essa situação de estresse e têm condições de perceberem a sua repercussão nas tomadas de decisões.

Esta categoria teve por objetivo investigar se quando há sobrecarga de trabalho gera algum tipo de estresse nas tomadas de decisões dos gerentes. Na Figura 18, são apresentados, em percentuais, a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que concerne à repercussão da sobrecarga de trabalho sobre as tomadas de decisões.

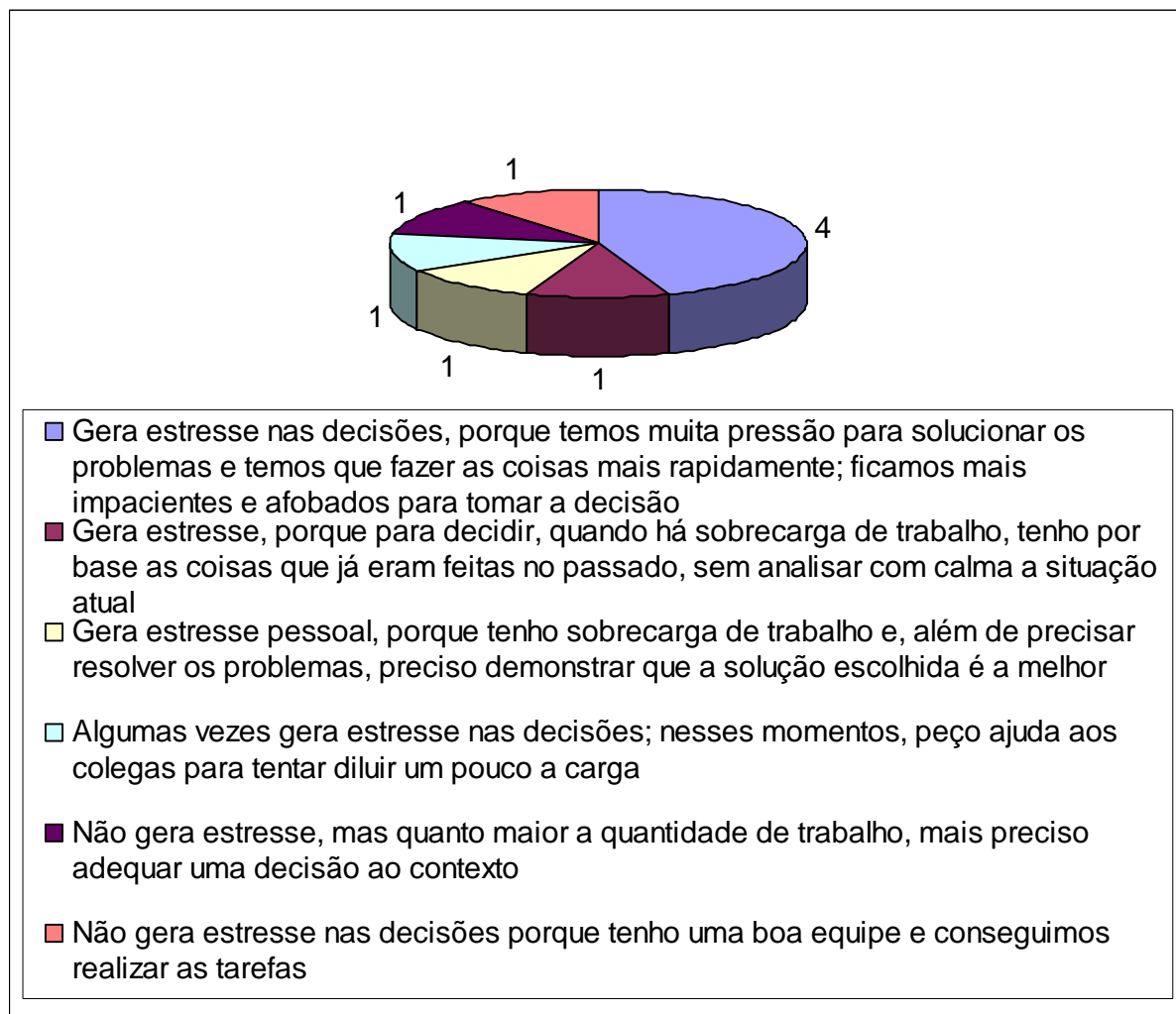


Figura 18 – Se a sobrecarga de trabalho gera estresse nas tomadas de decisões
 Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para 4 entre 9 gerentes pesquisados, a sobrecarga de trabalho gera estresse nas decisões, porque têm muita pressão para solucionar os problemas e precisam fazer as coisas mais rapidamente. Como consequência, ficam mais impacientes e afobados para tomarem a decisão. Para 1 em 9 dos gerentes gera estresse porque, para decidir quando há sobrecarga de trabalho, baseia-se na experiência do que já foi feito no passado, sem analisar com calma a situação atual. Já para 1 de 9 pesquisados, gera estresse pessoal, porque tem sobrecarga de trabalho e, além de precisar resolver os problemas, precisa sustentar a argumentação para demonstrar que a solução escolhida é a melhor. Para 1 em 9 dos entrevistados, a sobrecarga de trabalho algumas vezes gera estresse nas decisões; nesses momentos, pede ajuda aos colegas para tentar diluir um pouco a sua carga. Já para 1 de 9 gerentes, não é uma situação que gera estresse, mas quanto maior a quantidade de trabalho, mais necessita adequar uma decisão ao contexto. Por fim, para 1 entre 9 dos gerentes pesquisados, a sobrecarga de

trabalho não gera estresse nas decisões porque tem uma boa equipe e conseguem realizar as tarefas dentro do prazo.

Grande parte dos gerentes entrevistados, 4 em 9 (45%), percebe a relação entre o estresse causado pela sobrecarga de trabalho e a tomada de decisão: em situações com excesso de atividades inerentes ao cargo gerencial, as decisões acontecem de modo acelerado. Isso significa que interfere de modo significativo no processo decisório, pois a primeira etapa para a tomada de decisão é identificar e diagnosticar o problema (Porto, 2004). Porém, nas decisões aceleradas, a coleta de informações para o diagnóstico da situação se torna prejudicada. Como consequência das decisões serem céleres, não há tempo para elaborar possibilidades de soluções alternativas, e o decisor desconsidera etapas do processo decisório. O que acontece geralmente, conforme Fiol (2001), é o tomador de decisões eliminar as etapas intermediárias, passando diretamente do diagnóstico para a solução. A interferência da sobrecarga de trabalho nas tomadas de decisões pode ser visualizada no depoimento do Gerente 05, quando questionado se a sobrecarga de trabalho gera algum estresse na sua tomada de decisões, conforme segue:

Gera, porque a partir do momento em que há um acúmulo de trabalho, você fica muito mais inquieto, muito mais impaciente, muito mais afobado para tomar uma decisão. Enquanto se você tiver um número menor de trabalho e atividades para desenvolver, você sabe que pode fazer aquilo com calma, com serenidade. A partir do momento que você tem uma sobrecarga, aquilo se torna um, com certeza, um fator de interferência na decisão.

A sobrecarga de trabalho interfere nas decisões e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais. Pois, ao decidirem de modo acelerado, as atividades também são realizadas mais rapidamente porque há metas e prazos a cumprir. Estes dois estressores potenciais, por último referidos, se constituem numa subclasse da sobrecarga de trabalho de Cooper (1983), pois tanto o excesso de metas como a grande limitação de prazos, podem gerar a sobrecarga de trabalho. A Gerente 07, quando questionada se a sobrecarga de trabalho gera algum estresse na sua decisão, respondeu que gera e explicou como afeta sua decisão, conforme depoimento que segue:

Gera, porque o fato de você ter que resolver tudo te leva à pressão. Pois às vezes você poderia avaliar com muito mais critério, a gente releva um pouco porque tem que despachar.

Nestas situações em que as decisões são céleres, nem sempre a decisão final é adequada para a situação. Principalmente nos casos em que o decisor utiliza experiências

anteriores para tomar a decisão, geralmente, o que acontece, conforme Fiol (2001), não é a busca da solução adequada para o contexto, mas constroem o contexto para que seja compatível com a solução selecionada. Ao basearem-se apenas nas experiências anteriores para tomar a decisão, pode acontecer dos gerentes não analisarem com calma a situação, como no caso de 1 em 9 dos gerentes pesquisados. Essa situação pode ser visualizada no depoimento do Gerente 09, conforme segue, ao relatar como decide em situações de sobrecarga de trabalho:

Eu tomo as decisões em cima de coisas que já foram feitas no passado. Às vezes a gente pensa, “como é que era feito antes? Ah era feito dessa forma na decisão”, tem que ser feito assim então.

Já 1 de 9 dos gerentes pesquisados percebem que a situação de sobrecarga de trabalho gera um estresse pessoal. Para estes, a forma como interfere na tomada de decisão é porque além de estarem em meio a uma série de situações para resolver, precisam escolher uma alternativa de solução – uma das etapas do processo decisório (Porto, 2004) –, e demonstrar que a solução escolhida é a mais apropriada. Ou seja, necessitam buscar informações para sustentar o argumento, mesmo em meio a situações de sobrecarga de trabalho, e essa é a situação que, neste caso, gera maior estresse. O depoimento do Gerente 06 demonstra como é esse estresse devido à sobrecarga de trabalho que interfere nas suas decisões:

Porque às vezes estamos confiantes que aquela é a melhor alternativa, e aquele que trabalhou e procurou entender a fundo a situação encarando como se fosse a verdade. E a essa verdade que se chegou se tenta pelo menos demonstrar para aquele que pediu pra resolver o problema que é a melhor solução. E muitas vezes a pessoa que não vivenciou o problema e não estudou o problema pode entender, ou pode não encarar que seria a melhor solução. E a situação justamente de estresse sob a minha ótica, que eu entendo, é que são duas coisas: além de resolver o problema é demonstrar que aquela solução é a melhor. Então além de resolver tem que sustentar aquele ponto de vista. E aí se chega àquela situação em que eu fico ou até outras pessoas que passam por essa situação, que ficam estressadas diante da dúvida ou da desconfiança da outra parte, porque não estaria entendendo bem ou por não entender acharia que essa não seria aquela solução ideal. São duas coisas, né? Um estresse pra resolver o problema, que não seria uma coisa negativa e outra coisa é sustentar posteriormente aquele ponto de vista. Essa segunda situação, pra mim, eu diria que é a mais estressante, né?

Para 2 em 9 (22%) dos gerentes pesquisados, nos momentos de sobrecarga de trabalho, é importante saber dividir as tarefas com a equipe. Para Leite, Godoy e Antonello (2006) é imprescindível que o gerente reconheça as potencialidades nas pessoas da sua equipe e aprenda a delegar tarefas. Para Robbins (2002), faz parte da atuação do gerente preparar e dar poder à sua equipe, compartilhando informações para que os objetivos sejam alcançados.

Entre estes gerentes que delegam as atividades para a equipe de trabalho, 1 percebe que a sobrecarga de trabalho pode algumas vezes gerar estresse nas decisões, então necessita recorrer aos colegas para diluir sua própria carga de trabalho. Já para 1 em 9 dos gerentes pesquisados, a sobrecarga de trabalho não é uma situação que gera estresse nas decisões, porque ao delegar as tarefas para a equipe, conseguem “dar conta” das atividades, sem estressarem-se.

Também para 1 entre 9 dos gerentes pesquisados, a sobrecarga de trabalho não gera estresse. Entretanto, interfere nas decisões, pois quando há grande quantidade de trabalho, necessitam adequar uma decisão ao contexto, muitas vezes sem avaliar com tranquilidade todas as informações sobre determinada situação. Isto significa que, embora para estes gerentes a sobrecarga de trabalho não se constitua como um evento estressor, essa sobrecarga interfere na qualidade da decisão, porque prejudica a análise de todas as informações relacionadas à situação que exige uma tomada de decisão. O Gerente 02, quando questionado se a sobrecarga de trabalho interfere nas duas decisões, demonstra a diferença entre decidir em uma situação de tranquilidade e quando há maior pressão pela sobrecarga de trabalho, conforme depoimento que segue:

Vamos supor que esteja uma situação de maior tranquilidade, mais sossegado, menos preocupado, eu tenho mais condição de decidir melhor, claro. Quanto mais sossegado melhor tu pode avaliar e decidir um assunto. E quanto mais pressionado, quanto mais trabalho, mais você tem que adequar uma decisão.

Em relação a esta categoria, 7 em 9 (78%) dos gerentes pesquisados percebem que a sobrecarga de trabalho gera algum estresse, que influencia nas tomadas de decisões. Já 2 em 9 (22%) dos entrevistados não percebem a sobrecarga de trabalho como um fator que gera estresse, porém, entre estes dois, 1 percebe que quando há grande quantidade de tarefas a cumprir, há interferências na tomada de decisão. O modo como este estressor interfere nas decisões é tornando-as mais aceleradas, com menores condições para o decisor analisar todas as informações inerentes ao contexto. As consequências disso poderão ser vistas em longo prazo, quando, conforme Hall (2004), será possível observar a qualidade das decisões, de acordo com os resultados e com o comportamento do decisor, nas diferentes etapas do processo decisório. Como subcategoria para identificar a repercussão da sobrecarga de trabalho nas decisões dos gerentes foi investigado, com eles, se este estressor interfere nos relacionamentos no trabalho com colegas ou com os clientes. Tal subcategoria será descrita e interpretada a seguir.

3.4.1. A sobrecarga de trabalho e os relacionamentos no trabalho com os colegas e com os clientes

Investigar com os gerentes se a sobrecarga de trabalho interfere nos relacionamentos com os colegas e com os clientes é relevante, pois faz parte da atividade gerencial relacionar-se com pessoas, com ou sem a existência do estresse (Pereira e Fonseca, 1997). A sobrecarga de trabalho gera estresse para a maioria dos gerentes, conforme visto no tópico anterior, e influencia nos estados afetivos do decisor. Os gerentes, ao tomarem uma decisão, segundo Bower (1981), atendem, codificam e recuperam informações de forma seletiva e congruente com o seu estado afetivo. Na Figura 19, são apresentados, em percentuais, os participantes do estudo, conforme a síntese das idéias centrais que compartilharam – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que se refere à interferência da sobrecarga de trabalho nos relacionamentos do gerente com os colegas ou com os clientes.

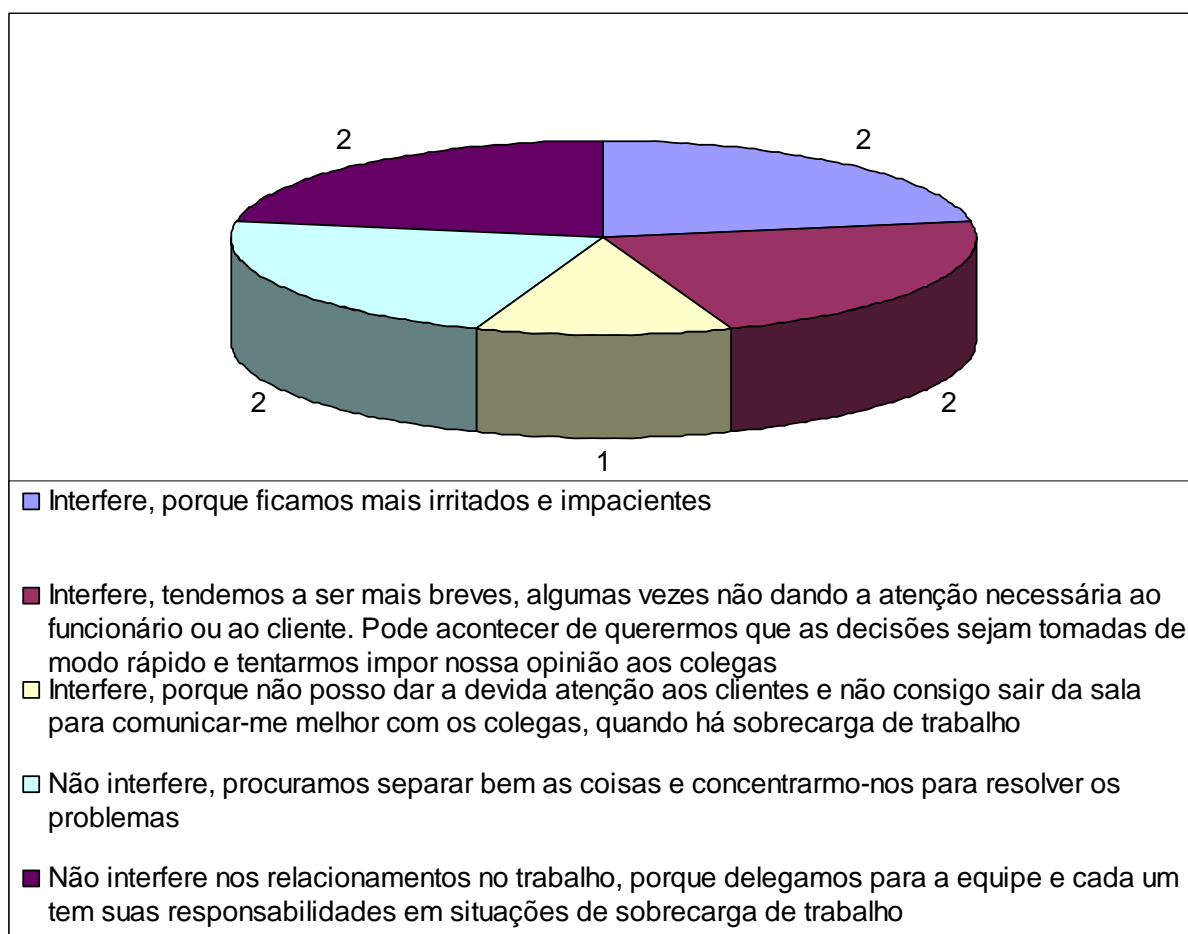


Figura 19 – Sobrecarga de trabalho e interferência nos relacionamentos dos gerentes no trabalho

Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para 2 entre 9 dos gerentes pesquisados, a sobrecarga de trabalho interfere tanto nos relacionamentos com os colegas, quanto com os clientes, porque estes ficam mais irritados e impacientes. Para 2 em 9 entrevistados, interfere visto que tendem a serem mais breves, algumas vezes não dando atenção necessária ao funcionário ou ao cliente. Também pode acontecer destes gerentes quererem que as decisões sejam tomadas de modo rápido e tentarem impor sua opinião aos colegas. Para 1 de 9 pesquisados, interfere uma vez que não pode dar a devida atenção aos clientes e não consegue sair da sala para comunicar-se melhor com os colegas, quando há sobrecarga de trabalho. Já para 2 entre 9 dos gerentes, a sobrecarga de trabalho não interfere nos relacionamentos, porque conseguem separar bem as coisas e concentrarem-se para resolver os problemas. Por fim, para 2 em 9 gerentes, não interfere nos relacionamentos no trabalho, pois delegam para a equipe e cada um tem suas responsabilidades nas situações de sobrecarga de trabalho.

Para 4 entre 9 (45%) dos gerentes pesquisados, situações de sobrecarga de trabalho interferem nos relacionamentos no trabalho, porque este estresse mexe com suas emoções e afetos. Pois as emoções envolvem a forma como os gerentes reagem frente às situações (Damásio, 1996, citado por Gondim e Siqueira [*In: Zanelli et al., 2004*]), e os afetos se referem ao conjunto entre a emoção, o humor e o temperamento (Gray e Watson, 2001, citados por Gondim e Siqueira [*In: Zanelli et al., 2004*])). Entre estes gerentes, 2 sentem-se irritados e impacientes. E este estado, nos momentos em que há sobrecarga de trabalho, se faz presente tanto para relacionar-se com as outras pessoas, como para as tomadas de decisões. Isso porque, conforme visto no tópico anterior, quando os gerentes sentem-se estressados pela sobrecarga de trabalho, para 8 em 9 (89%) deles há interferências na tomada de decisão. Se o gerente está irritado e impaciente, tende a acelerar a decisão. Entre 4 de cada 9 dos gerentes pesquisados, para 2, em relação ao trabalho, tendem a ser mais rápidos e objetivos. Entretanto, a sobrecarga de trabalho, interfere nas tomadas de decisões, pois querem decidir tudo mais rápido. Para estes últimos, as emoções e afetos no trabalho ficam prejudicados quando, ao resolver e decidir as coisas mais rapidamente, tentam impor as suas opiniões aos colegas. Isto gera relacionamentos no trabalho prejudicados, pois o ideal é argumentar sobre uma situação sem precisar impor a sua verdade. A interferência do estresse, gerado pela sobrecarga de trabalho, no relacionamento com os clientes ou com os colegas, pode ser visualizado no depoimento do Gerente 05, conforme segue:

Com os clientes evidentemente deveria tentar evitar deixar transparecer isso. O que eventualmente pode acontecer é você dar um atendimento não tão atencioso, como você daria com tempo, sentar com a pessoa. Às vezes você acaba sendo mais

rápido, o atendimento, mais objetivo, mas não ao ponto de criar um atrito com o empresário, porque isto é uma questão profissional. Internamente, com certeza, gera atrito. A partir do momento que você tem sobrecarga, você tem uma milha de atividades elevadas, e como eu disse, a maior parte das decisões de crédito nossas são colegiadas, são tomadas em grupo, às vezes você tem que impor a sua decisão, não quer esperar o resto do grupo, você quer que a sua decisão prevaleça pra poder ver logo aquela atividade e passar para a próxima. Então, esse processo democrático decisório é um pouco cansativo, você quer que a decisão saia rápida e às vezes não sai rápido; então você muitas vezes tem que se impor aos seus colegas de trabalho, querer impor a sua opinião, querer complementá-los, querer forçá-los a cooptar sua idéia. Então é um processo democrático complicado. Mas é bom, é saudável, porque você vai procurar manter a decisão do grupo, ficando sempre mais seguro. Só que eventualmente você acaba se passando um pouco, assim, mede-se em comportamentos, eu querer impor a minha opinião sobre o outro. Isso é complicado. Principalmente nas situações de sobrecarga de trabalho pro crédito. Você fica no seu limite muitas vezes porque um colega tem uma opinião divergente, ou as vezes [ele] faz uma simples ponderação e você “não, mas não é bem assim”, e pretende impor aquela tua idéia, entendeu? Então isso é... O nível de estresse interfere na relação com os colegas de trabalho.

Para 1 entre 9 dos gerentes pesquisados, o modo como a sobrecarga de trabalho interfere nos relacionamentos, faz com que diminua as interações com os clientes e com os colegas. Quando está com os clientes, não consegue dar a devida atenção, porque fica pensando nas tarefas a cumprir. E como tem excesso de tarefas, tem dificuldades de sair da sua sala, o que interfere na comunicação com os colegas. Quando a comunicação está prejudicada, interfere diretamente nas tomadas de decisões, conforme segue o depoimento da gerente 08:

E assim, na comunicação é, muitas vezes as decisões de diretoria não chega pra gente, a gente fica sabendo mas não tem um canal de comunicação formal dentro do banco. Então tem muito, é muita conversa paralela e não se tem a informação de uma forma formal, vamos dizer. E isso aí gera muito ruído. De comportamento, faz fofoca, isso incomoda bastante.

Já para 4 de 9 (44%) dos gerentes pesquisados, a sobrecarga de trabalho, mesmo quando gera estresse, não interfere nos relacionamentos com os clientes ou com os colegas. Para 2 entre estes 4 gerentes pesquisados, não ocorre a interferência porque procuram concentrarem-se para resolver os problemas e separar bem as coisas, ou seja, entendem que o estresse que sentem é um problema que eles precisam resolver, sem deixar que isso afete os seus relacionamentos com as outras pessoas no trabalho. Entre estes 4 gerentes, para os outros 2 gerentes a sobrecarga de trabalho não interfere nos relacionamentos no trabalho, porque delegam as tarefas e cada pessoa da equipe tem suas responsabilidades para que as tarefas sejam concluídas.

Em relação a esta subcategoria, quando há sobrecarga de trabalho, para 5 entre 9 (56%) dos gerentes pesquisados, há interferência nos relacionamentos no trabalho com os

colegas e com os clientes. Nestes casos, também há interferências nas tomadas de decisão, estas que tornam-se mais céleres ou os gerentes procuram impor a sua opinião aos colegas para terminarem logo as tarefas. Já para 4 entre 9 (44%) dos gerentes pesquisados, a sobrecarga de trabalho não interfere nos relacionamentos com os colegas ou com os clientes, porque procuram separar as coisas para concluir as tarefas. Esta estratégia de delegar as tarefas para a equipe, feita por 2 de 9 (22%) dos gerentes, é uma estratégia que pode auxiliar a diminuir o estresse gerado pela sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, beneficiar a tomada de decisão. Se o gerente souber delegar as tarefas para a sua equipe, terá mais tranquilidade para analisar as informações e terá condições de melhorar o seu processo decisório e os resultados organizacionais.

3.5. Situações imprevistas e tomadas de decisões dos gerentes

O objetivo desta categoria, foi investigar se as situações imprevistas geram estresse nas tomadas de decisões dos gerentes. Na Figura 20, são apresentados, em percentuais, a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que concerne às situações imprevistas e se estas geram algum estresse nas tomadas de decisões.

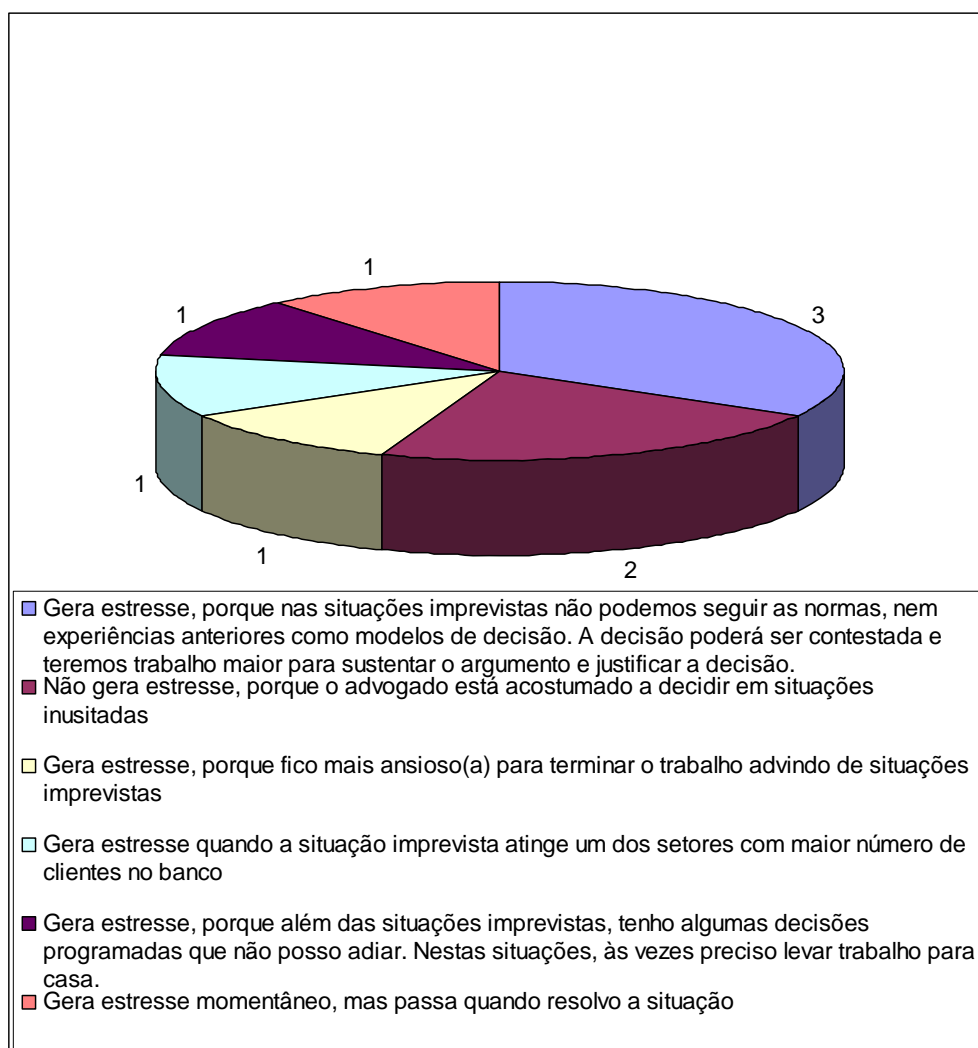


Figura 20 – Se as situações imprevistas geram estresse nas tomadas de decisões
 Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para 3 entre 9 dos gerentes pesquisados, as situações imprevistas geram estresse, uma vez que não existem normas para serem seguidas, como em decisões rotineiras, nem experiências anteriores como modelos de decisão. Também é estressante porque a decisão poderá ser contestada e os gerentes terão trabalho maior para sustentar o argumento e justificar a decisão. Para 2 em 9 gerentes, as situações imprevistas não geram estresse, pois são advogados, e estão acostumados a tomar decisões em situações inusitadas. Para 1 de 9, gera estresse, porque fica ansioso(a) para terminar o trabalho advindo de situações imprevistas. Também para 1 em 9 dos entrevistados, gera estresse quando a situação imprevista atinge um dos setores com maior número de clientes no banco. Para estes últimos, um exemplo seria se houvesse uma crise no Brasil no setor alimentício, e a maioria dos clientes que solicitam e recebem financiamentos fossem deste ramo. Para 1 entre 9 dos pesquisados, gera estresse, porque além das situações imprevistas, existem algumas decisões

programadas que não podem ser adiadas. Este, algumas vezes, precisa levar trabalho para casa, em situações imprevistas. Por fim, para 1 em 9 gerentes, gera estresse momentâneo, que passa quando a situação é resolvida.

Para 3 entre 9 dos gerentes pesquisados, o estresse gerado pelas situações imprevistas ocorre, dado que terão que investir mais tempo na tomada de decisão, uma vez que são situações que não baseiam-se nas normas e regras e nem há modelos advindos de experiências anteriores. Além de investirem tempo para escolher a solução que consideram mais adequada, os colegas ou os superiores poderão contestar a decisão escolhida, e terão trabalho maior para sustentar o argumento e para justificar a decisão. Alguns autores pesquisaram como acontece a decisão em organizações de trabalho (Fiol, 2001; Solino e El-Aouar, 2001), e identificaram que o principal recurso utilizado pelos gerentes é a aprendizagem por meio da experiência. Como não podem utilizar este modelo em situações imprevistas, porque não houve experiências anteriores similares, necessitam de um processo decisório mais moroso, ao mesmo tempo em que têm limitações de prazos para as atividades gerenciais. Por isso, nem sempre os gerentes terão condições de despender muito tempo para tomar essas decisões não rotineiras. O Gerente 05 percebe que a decisão não rotineira é um fator maior de estresse do que no caso da decisão rotineira, conforme depoimento que segue:

A [decisão] não rotineira você não tem precedente pra tomá-la. Você não tem regra, você não tem parâmetros. Então esta situação te leva a pensar mais, a refletir mais, e como eu falei, não tem um precedente, você sabe que a decisão que você tomar ela vai ser muito mais fácil de ser questionada lá na frente. Enquanto [quando] você tem uma norma pré-estabelecida para uma decisão rotineira, para contestar não é assim, existe uma norma. O problema é quando é uma não rotineira, se a decisão for questionada, numa não rotineira, você parte para um nível de estresse de justificativa muito maior. A não rotineira, com certeza, eu acho que gera mais estresse do que a rotineira.

Nas pesquisas realizadas por Fiol (2001), sobre a tomada de decisão em organizações, o autor verificou que, embora a maioria dos gestores utilize a experiência de situações anteriores para tomar as decisões, nem sempre é o mais adequado. Isto porque, ao elegerem, entre o repertório de decisões que dispõem, uma alternativa de decisão, não analisam o momento atual, as informações sobre a situação que exige uma decisão e não adaptam uma solução ao contexto. O que acontece, segundo Fiol (2001), é que constroem o contexto para que seja compatível com a solução selecionada. Embora para o gerente seja mais estressante eleger uma solução para a situação imprevista, uma vez que precisa pesquisar para sustentar o argumento e para justificar o porquê tal decisão é mais adequada, pode ser favorável para a qualidade da decisão. Pois no caso de situações imprevistas, o gerente não irá escolher uma

solução utilizada em situação anterior para um momento atual (adaptar um contexto à solução escolhida), mas precisará fazer um exercício de adaptar a solução ao contexto, e demonstrar o porquê à solução escolhida é a mais adequada. As tomadas de decisões realizadas com base em pesquisas e com análise das informações que surgem no processo decisório são decisões que certamente trarão bons resultados organizacionais.

Já para 2 em 9 pesquisados, as situações imprevistas não geram estresse, porque são gerentes da área jurídica, e como advogados, estão acostumados a decidirem em situações inusitadas. O Gerente 06, em seu depoimento, afirma que o advogado não trabalha com situações rotineiras, está acostumado a lidar sempre com decisões não rotineiras, conforme depoimento que segue:

Eu acredito que não, porque eu lido com poucas situações não rotineiras. Olha, só mesmo aquelas altamente *sui generis* é que poderiam me deixar numa situação de perplexidade. Eu já tenho visto tanta coisa diferente que, nada hoje em dia me abala. Então, quem trabalha com serviço rotineiro, que não é o caso [do advogado], fica mais estressado com uma situação não rotineira. Mas os advogados de um modo geral, como se diz, “cada caso é um caso”, eles estão acostumados a lidar com isso. Muito embora possam parecer assuntos similares, mas no fundo eles são diferentes. Então isso faz parte da decisão do advogado de lidar com situações inusitadas, né? E justamente se o advogado for criativo, a criatividade, a boa memória e ser um bom pesquisador, se ele conseguir reunir essas três qualidades ele consegue resolver os problemas e dar uma resolução para as coisas não rotineiras.

Para 1 de 9 gerentes as situações imprevistas geram estresse, uma vez que fica num grau maior de ansiedade para resolver o trabalho advindo destas situações. Este é um processo de estresse considerando, conforme Paschoal e Tamayo (2005), a natureza situacional (as situações imprevistas no trabalho) e a natureza pessoal desses gerentes (características individuais e *locus* de controle interno). Pois além de haver no trabalho a necessidade de uma decisão não rotineira, por causa da situação imprevista que exige esta tomada de decisão, estes gerentes têm suas características próprias que fazem com que se sintam ansiosos diante desta tomada de decisão. Isto poderá prejudicar a tomada de decisão, pois o estado de ansiedade afeta o raciocínio e a tranquilidade, elementos fundamentais para poder analisar a situação e buscar a solução mais adequada.

Entre os entrevistados, para 1 em 9 gera estresse quando a situação imprevista atinge um dos setores com maior número de clientes no banco. Isso significa que se houver uma crise no Brasil, em um setor que realiza bastante financiamentos, o banco poderá ser muito prejudicado, o que gerará maior estresse. Para estes gerentes, nas situações imprevistas,

podem gerar estresse, mas depende da decisão, que é de acordo com o setor que for atingido, conforme depoimento do Gerente 02, que segue:

Depende a decisão. Se tiver uma carga muito grande, se é um dos setores que tem bastantes clientes no banco, vai ser tirado mais trabalho, mais coisa, mais... Isso depende, né? Mas não são muitos os setores que tem problema, né? Se acontecer uma crise num dos setores que temos excesso de clientes, vai o banco. A gente estuda desde pequeno, no primeiro banco de escola, quer dizer, em universidade, que não se deve botar os olhos num setor só. Se pifar uma as outras sustentam. Nunca o banco deve aplicar tudo numa empresa.

Para 1 entre 9 dos gerentes, as situações imprevistas geram estresse, porque além destas, existem algumas situações programadas que não podem ser adiadas. Ou seja, os gerentes não podem deixar de fazer as demais atividades pois surgiu uma situação imprevista, pois há prioridades a cumprir e limitação de prazos no banco. Como conseqüências, algumas vezes estes gerentes precisam levar trabalho para casa. Isto interfere na interface família/trabalho, conforme Cooper (1983), pois estes gerentes terão que dividir o momento de ficar em casa, desfrutando da família, com as atividades do trabalho. Nesses casos, a Gerente 03 procura resolver de uma forma que gere o menor estresse possível, conforme depoimento que segue:

Por exemplo, eu tô agora com uma demanda não rotineira aqui. É um trabalho não rotineiro, e ele tem um prazo pra ser feito, então é o tipo da coisa assim, chegou pra mim ontem no fim do dia e eu não tava esperando que isso acontecesse, hoje eu já tinha outras atividades programadas que eu não podia me livrar. Como isso tem que estar pronto na quarta-feira, conclusão, eu vou ter que levar pra casa pra fazer sábado e domingo. Eu mantive a decisão aqui da área. Eu poderia ter deixado de fazer algum trabalho daqui pra fazer essa atividade não rotineira, só que aí esse trabalho teria atraso. Então assim, não dá pra abraçar o mundo, o dia tem vinte e quatro horas. Então assim, ou eu deixaria de fazer algum trabalho aqui da área rotineiro pra fazer esse trabalho que tem um prazo, ou eu levaria pra casa pra fazer com calma em casa. Eu preferi levar pra casa, aí você pode me perguntar assim “isso vai te gerar estresse?” Gera primeiro porque tem prazo, tudo que tem prazo gera estresse. Segundo que eu vou estar tirando um tempo do meu lazer pra fazer esse trabalho. Por outro lado iria me causar mais estresse eu ter que deixar de fazer alguma coisa pra fazer esse trabalho aqui, isso ia me gerar mais estresse, então eu procurei a solução que me gerasse mais tranquilidade.

No caso de 1 de 9 gerentes pesquisados, as situações imprevistas geram um estresse apenas momentâneo, que passa quando a situação é resolvida. Este caso indica, em relação às fases do estresse de Lipp (2000), *de acordo com as percepções dos gerentes pesquisados*, que estes gerentes atingem a primeira e segunda fase do estresse, respectivamente, fase de alerta e de resistência. Ou seja, o que acontece é o Eustresse em situações imprevistas. Isto porque, se motivam para resolver o problema de modo que não prejudiquem a si próprios e nem às outras atividades do seu cargo gerencial. Ressaltamos que por ser um estudo que investiga por

meio de percepções não pode ser afirmado que os gerentes pesquisados de fato encontram-se em fases específicas em relação ao estresse sem um estudo mais aprofundado.

Em relação a esta categoria, 7 entre 9 (78%) dos gerentes pesquisados identificam o surgimento do estresse nas situações imprevistas. Entre estes 7, para 6 (67%) surge o distresse; para 1 (11%) só acontece o distresse em algumas ocasiões, quando as situações imprevistas atingem determinados setores onde o banco realiza grande quantidade de financiamentos; e para 1 em 9 pesquisados acontece o eustresse. O modo como interferem na decisão pode ser positivo, quando exige que o decisor analise profundamente a situação para escolher uma alternativa de solução e justificar aos colegas o porquê desta escolha. Pode ser negativo, para a tomada de decisão, quando gera um estado de ansiedade no decisor, ou quando interfere na interface família/trabalho. Por fim, para 2 em 9 (22%) dos gerentes pesquisados, em situações imprevistas, não há o surgimento do estresse porque estão acostumados a tomar decisões não rotineiras. Como subcategoria, para analisar a relação entre as situações imprevistas e a tomada de decisão dos gerentes, foi investigado se essas situações interferem nas relações no trabalho, com colegas ou com superiores, em situações que os gerentes tomam decisões.

3.5.1. Suporte Social nas Tomadas de Decisões dos Gerentes em Situações Imprevistas

Investigar com os gerentes, se o suporte social de colegas ou de superiores, interfere na decisão em situações imprevistas é relevante, uma vez que o suporte social é uma ferramenta importante para o alívio do estresse. Se o gerente puder contar com pessoas as quais possa confiar, para auxiliá-lo a decidir em situações imprevistas, diminuirá a sua carga de estresse e privilegiará a tomada de decisão de modo adequado (Ribeiro, 1999). Na Figura 21, são apresentados, em percentuais, a síntese das idéias centrais compartilhadas pelos respondentes – e que foram transformadas em frases sínteses pela pesquisadora – no que se refere à interferência das situações imprevistas, nas relações no trabalho, com colegas ou com superiores, quando o gerente toma decisões.

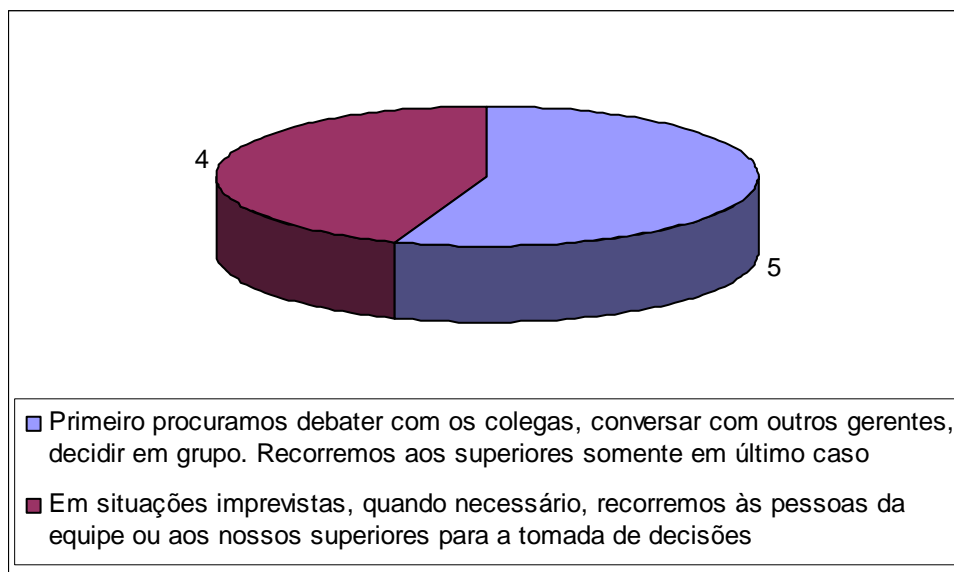


Figura 21 – Interferência das situações imprevistas, nos relacionamentos no trabalho, nas tomadas de decisões

Fonte: Dados oriundos dos depoimentos dos gerentes das IFA e IFB

Para 5 entre 9 dos gerentes pesquisados, em situações imprevistas, primeiro procuram debater com os colegas, conversar com outros gerentes e decidir em grupo. Estes, recorrem aos superiores somente em último caso, se a situação não foi resolvida. Procuram levar aos superiores, ou alternativas de decisão ou a solução encontrada pelo grupo. Para 4 de 9 dos entrevistados, em situações imprevistas, quando necessário, recorrem à pessoas da equipe ou aos superiores para a tomada de decisões.

Entre os gerentes pesquisados, em situações imprevistas, 5 em 9 (56%) dispõem de suporte social dos colegas. Isto porque, conseguem debater, conversar com outros gerentes, decidir em grupo. Diminuem o estresse por estarem diante de uma situação nova ao dividir a responsabilidade das decisões com o grupo. Segue depoimento do Gerente 05, quando questionado se as situações não rotineiras ou imprevistas têm alguma interferência nas suas relações no trabalho, em situações que toma decisões, com colegas ou com superiores:

Ah, com certeza! As não rotineiras são as, no meu caso especificamente, eu tenho esse comportamento... Quando me deparo de uma decisão não rotineira aí é o momento que eu mais acabo valendo dos meus colegas. Eu tento envolver o maior número de pessoas, de áreas afim, evidentemente, coletar opiniões, idéias, pra tomar essa decisão e até pra eu ter um respaldo do grupo. Eu tento diluir a minha responsabilidade na tomada de decisão. Então as vezes eu... Quando é uma não rotineira é um pensamento que eu adotei aqui no banco, que tu sabe, a gente tá lidando com quantias elevadas, valores elevados, então eu tento pulverizar essa responsabilidade e envolver mais pessoas. É o que eu tenho tentado fazer. Aqui acontece também dos outros gerentes, quando surge uma coisa nova que ele desconhece e que ele tem dúvidas se aquilo ali pode ser feito ou não, ou quais as conseqüências, ele tenta trazer pro grupo decidir. Por exemplo, só pra você ter uma

idéia, nós temos semanalmente duas reuniões de gerentes. O objetivo principal dessa reunião é decidir sobre operações de crédito. É o objetivo principal. Só que eventualmente na pauta são incluídos os assuntos mais diversos possíveis, que são os assuntos não rotineiros. Mesmo não estando na pauta surgem muitas vezes assuntos não rotineiros. É uma maneira que auxilia o gerente a diminuir o risco.

Ao dividirem a responsabilidade de eleger uma alternativa de solução para as situações imprevistas com os colegas de trabalho, os gerentes diminuem as possibilidades de estressarem-se e de tomar uma decisão inadequada ao contexto. Já 4 em 9 (44%) dos gerentes pesquisados, em situações imprevistas, primeiro procuram resolver sozinhos. Se identificarem a necessidade de recorrerem às pessoas da equipe ou aos superiores para a tomada de decisões, utilizam este recurso. O Gerente 02, quando é uma situação imprevista mais simples, procura resolver sozinho, mas se é uma situação complexa que não pode resolver sozinho, recorre aos superiores, conforme segue depoimento:

Quando é simples a gente resolve internamente, dentro da gerência. Em situações maiores, daí, por exemplo, digamos que o programa que comanda todo processo de informática da agência, que é vinculado a agência principal, o comando todo é por lá, daí a gente chega a pedir “socorro” ao superintendente para interferir a nível de superintendência, deve ser tratado e às vezes até com o diretor desta agência para dizer que a superintendência de sua estrutura tá falhando”. Provavelmente a gente se utiliza desse mecanismo também, procurando superiores quando são ações maiores. Um problema desses envolve toda casa, é toda a informática do banco que pára.

O suporte social é uma ferramenta importante para o alívio do estresse, pela existência ou disponibilidade de pessoas em quem se pode confiar, em resposta aos pedidos de ajuda e assistência (Ribeiro, 1999). No caso de tomadas de decisões em situações de estresse, debater as questões que envolvem o processo decisório pode ser fundamental para que a tomada de decisão se efetue de modo adequado. Nas instituições financeiras pesquisadas, os indicadores demonstram que, em situações imprevistas, no que concerne ao suporte social de colegas, as decisões são tomadas de modo adequado. Isto porque, 100% dos pesquisados, dispõem de suporte social dos colegas quando necessitam de auxílio, e aprofundam-se sobre a situação que exige uma tomada de decisão, analisando as informações que dispõem e propondo, em grupo, alternativas de solução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para identificar as relações entre as condições estressantes e a tomada de decisão de gestores em instituições financeiras públicas, foi necessário, pesquisa, dedicação, disponibilidade e critérios para embasar os conhecimentos produzidos. O resgate teórico sobre o papel do gestor, a tomada de decisão e as condições estressantes, foram imprescindíveis para fornecer subsídios à pesquisa. A literatura também foi fundamental para construir o quadro de variáveis consideradas neste estudo, que permitiram elaborar os instrumentos de pesquisa de modo mais criterioso, claro e preciso. Para a realização deste processo, alguns autores podem ser destacados, como, por exemplo: Bastos (*In: Zanelli et al., 2004*); Cooper (1983); De Almeida (1995); Drucker (1977); Fiol (2001); Folkman e Lazarus (1980); Gondim e Siqueira (*In: Zanelli et al., 2004*); Gondim e Silva (*In: Zanelli et al., 2004*); Antoniazzi, Dell’Aglia e Bandeira (1998); Gontijo e Maia (2004); Hall (2004); Leite, Godoy e Antonello (2006); Lipp (2000); Paschoal e Tamayo (2005); Pereira e Fonseca (1997); Porto (2004); Rossi, Perrewè e Sauter (2005); Sardá Júnior, Legal e Jablonski Júnior (2004); Silva e Zanelli (*In: Zanelli et al., 2004*); Simon (1963); Solino e El-Aouar (2001); Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004); Zanelli (2007).

A pesquisa realizou-se em duas (02) instituições financeiras públicas, da cidade de Florianópolis, em Santa Catarina. Inicialmente, a pesquisa seria realizada somente em uma instituição financeira. Entretanto, acreditamos que os conteúdos e dados advindos dos depoimentos dos gerentes seriam mais ricos se pesquisássemos também a realidade de outra instituição financeira. Na descrição e interpretação dos resultados, foi possível estabelecer algumas relações entre as condições estressantes e a tomada de decisões dos gerentes, contemplando o objetivo deste estudo.

Existem alguns estressores potenciais nas instituições financeiras pesquisadas, como por exemplo: quando há grande quantidade de metas, ou as metas são difíceis de serem atingidas; quando há grande limitação nos prazos; situações de sobrecarga de trabalho; relacionamentos interpessoais conflituosos; situações imprevistas; e carência de suporte social. Em relação a estes estressores potenciais, há situações em que os gerentes percebem como distresse, em outras como eustresse, e há ainda gerentes que não percebem estes eventos como geradores de estresse. Entretanto, tanto quando não gera estresse, como quando

gera estresse, podendo ser distresse ou eustresse, há interferências no processo decisório dos gerentes.

Em relação ao estresse percebido pelos gerentes pesquisados, foi possível identificar que o distresse acontece no dia-a-dia do trabalho, porém não em alto grau e com alta frequência no dia-a-dia destes gerentes. A maioria dos gerentes têm conseguido adaptar-se aos eventos estressores, de modo que não interfira na sua saúde e produtividade. Entretanto, nas situações em que o distresse acontece, há interferências significativas na atividade gerencial, nas tomadas de decisão, na vida pessoal e familiar, e no estilo de vida dos gerentes pesquisados.

Na questão das metas, nas situações que geram estresse, mais especificamente o distresse, há interferências diretas na natureza do processo decisório. Isto porque, nestes casos, as decisões tornam-se mais aceleradas. Os gerentes querem concluir as atividades para atingirem o maior número possível de metas, e nem sempre analisam todas as informações relevantes à tomada de decisão. O que concluímos sobre as metas, é que não se constituem num fator de estresse, quando o gerente tem suporte social da equipe para auxiliar no cumprimento das metas. Deste modo, quando o gerente delega para a equipe, a grande quantidade de metas ou as metas difíceis de serem atingidas não geram estresse que possam interferir nas tomadas de decisões.

Nas situações em que há grande limitação de prazos, os gerentes pesquisados percebem maior surgimento do estresse que interferem nas decisões. As limitações de prazos também interferem nas decisões, tornando-as aceleradas, pois os gerentes encontram dificuldades, no fator tempo, para pesquisar mais e analisar todas as informações para tomar a decisão. Mesmo nos casos em que os gerentes não percebem a limitação de prazos como um fator de estresse, o mesmo interfere nas tomadas de decisões de modo a limitar a demanda de trabalho, para poder atender bem a todos os clientes. Ou seja, precisam decidir quais projetos, quais clientes irão atender, porque não há condições para atender toda a demanda.

A sobrecarga de trabalho é um estressor presente para todos os pesquisados, mesmo que não seja de modo constante. Ou seja, para alguns gerentes, somente em determinadas épocas do ano há sobrecarga de trabalho. Os demais gerentes relataram que há durante todo o ano, mas não são em todas as atividades gerenciais que existe a sobrecarga de trabalho. Nas situações que acontecem sobrecarga de trabalho, também há interferências nas tomadas de decisões, tornando-as mais céleres. O decisor tem menores condições para analisar o contexto que exige a tomada de decisão. A sobrecarga de trabalho também interfere nos relacionamentos interpessoais dos gerentes, pois ao decidirem de modo mais rápido, algumas

vezes tentam impor a sua opinião aos demais, sem utilizar o recurso da argumentação. Há casos de gerentes que, em situações de sobrecarga de trabalho, utilizam como estratégia, para reduzir o estresse, delegar as tarefas para a equipe. Nestes casos, eles beneficiam a tomada de decisão, pois ao dividir as tarefas, terão mais tranquilidade para analisar as informações e maiores condições de produzirem bons resultados organizacionais.

Em relação às situações imprevistas, geralmente, no caso dos gerentes pesquisados, provocam o surgimento do estresse. Em poucos casos acontece o estresse positivo, ou seja, o eustresse. As situações imprevistas exigem que os gerentes tomem decisões não rotineiras. Isto significa que não haverá o respaldo das normas e regras e nem o modelo de experiências anteriores para a tomada de decisão. Estas situações exigem que os gerentes analisem profundamente o contexto para eleger uma alternativa de solução e justificar aos colegas o porquê desta escolha. Deste modo, em relação à tomada de decisão, é positivo, porque a análise é mais aprofundada e os argumentos fundamentados, antes de escolher a alternativa de ação. Entretanto, as situações imprevistas podem agir de modo negativo no decisor, causando o distresse, quando gera um estado de ansiedade diante dos fatos ou quando, para solucionar o problema, o gerente precisa levar trabalho para casa, interferindo na interface família/trabalho. O observado nesta pesquisa, em relação às situações imprevistas, é que quando os gerentes têm suporte social dos colegas ou de superiores, para debater e analisar o problema, e a decisão é tomada em grupo, o estresse inicial gerado por estas situações, praticamente deixa de existir. Por isso, o suporte social é um elemento tão importante para reduzir o estresse, levar a bons resultados organizacionais e satisfação nas pessoas.

Considerando que esta pesquisa ocorreu em instituições que envolvem pessoas, a mesma não termina com a descrição e interpretação dos dados. Foi agendada e realizada devolução com os gerentes e com os dirigentes das instituições financeiras pesquisadas, em junho de 2008. Não foi possível reunir a todos ao mesmo tempo, prejudicando a devolução verbal dos resultados da pesquisa. Entretanto, passamos individualmente na sala dos gerentes que estavam disponíveis com uma cópia desse estudo e uma alternativa para que todos tenham acesso à pesquisa foi disponibilizar uma cópia em cada instituição financeira pública pesquisada. Nesta devolução, foi possível expor e explicar os dados advindos das entrevistas, de modo que tanto os dirigentes como os gerentes pesquisados, tenham conhecimento do que pode estar prejudicando a produtividade, os relacionamentos interpessoais, os resultados organizacionais e principalmente a tomada de decisão. Isto porque, tanto os gerentes quanto os dirigentes, ao tomarem conhecimento dos resultados da pesquisa, terão responsabilidade em tornar o ambiente mais saudável, no que se refere aos elementos estressores. Também

poderão analisar o modo como estão ocorrendo as tomadas de decisões em condições de estresse e pensar em formas de melhorar o processo decisório. Isto porque, a tomada de decisão, é um processo fundamental a todas as organizações, pois são as decisões que direcionam o destino das pessoas e das organizações. Se forem tomadas de modo adequado, não sendo céleres, podendo analisar com maior tranquilidade as informações nas diferentes etapas do processo decisório, certamente haverá maior qualidade nas decisões e nos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S. BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. *In*: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABENSUR, E. O. BRUNSTEIN, I. FISCHMANN, A. A. HO, L. L. Tendências para o auto-atendimento bancário brasileiro: um enfoque estratégico baseado na teoria das filas. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 4, n. 2, 2003, pp. 39-59.
- ALBERTON, A. **Uma metodologia para auxiliar no gerenciamento de riscos e na seleção de alternativas de investimentos em segurança**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- ALBUQUERQUE, F. J. B. PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. *In*: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ANTONIAZZI, A. S. DELL’AGLIO, D. D. BANDEIRA, D. R. O conceito de *coping*: uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**. 3(2), 1998, p. 273-294.
- BAHRY, C. P. TOLFO, S. da R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 5, n. 2, 2004, pp. 37-54.
- BASTOS, A. V. B. Cognição nas Organizações de Trabalho. *In*: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BONDARIK, R. PILATTI, L. A. **Os modelos de homem de Alberto Guerreiro Ramos e os paradigmas produtivos do século XX**. Congresso Internacional de Administração: Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável. 17 a 22 de setembro de 2007 – Ponta Grossa – PR. Encontrado em: www.admpg.com.br/cadastro/ver_artigo.php?sid=117. Acessado em: 15/01/2007.
- BORGES, L. O. ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. *In*: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

- BOWER, G. H. Mood and Memory. **American Psychologist**, n. 36, pp. 129-148.
- CAMPOS, L. F. de L. **Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia**. Campinas, SP: Alínea, 2000.
- CARVALHO, R. P. **Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- CIGERZA, G. C. GRISCI, C. L. I. HOFMEISTER, P. M. BECKER, J. L. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **RAE**. Vol. 46, N.º 1, Jan./Mar. 2006, pp. 27-40.
- CODO, W. SORATTO, L. VASQUES-MENEZES, I. Saúde Mental e Trabalho. *In*: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COOPER, C. L. Identifying stressors at work: recent research developments. **Journal of Psychosomatic Research**, v. 27, n. 5, p. 369-376, 1983.
- DALE, M. J. **Um ativo importante para a sua empresa**. Publicada em: fev. 2004. Disponível em: http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_gest_09.htm. Acesso em: 20/02/2006.
- DAMÁSIO, Antonio R. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.
- DA SILVA, I. P. **Análise de cenário: teoria e aplicação para bancos de varejo no mercado brasileiro**. Artigo resultante do trabalho de conclusão de curso, de mesmo título, entregue ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo sob orientação do Prof. Dr. Fábio Oliva Lotti, 2006. Encontrado em: http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Itamar%20Pacheco.pdf. Acessado em: 17/03/2008.
- DE ABREU, K. L. STOLL, I. RAMOS, L. S. BAUMGARDT, R. A. KRISTENSEN, C. H. Estresse ocupacional e síndrome de *Burnout* no exercício profissional da psicologia. **Psicologia, Ciência e Profissão**. 22 (22), 2002, pp. 22-29.
- DE ALMEIDA, M. M. **Análise das interações entre o homem e o ambiente: estudo de caso em agência bancária**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

DE CCICO, F; FANTAZZINI, M. L. **Introdução à engenharia de segurança de sistemas**. 3. ed. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.

DE FARIA, C. A. **Aplicação do escalonamento multidimensional ao julgamento e classificação de conceitos emocionais**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, 2006.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. São Paulo: Zahar Editores, 1977.

_____. Seja seu próprio gerente. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n. 16, ano 3, Set./Out. 1999, pp. 74-84.

FIGUEROA, N. L. de. SCHUFER, M. MUIÑOS, R. MARRO, C. CORIA, E. A. Um instrumento para a avaliação de estressores psicossociais no contexto de emprego. **Psicologia: reflexão e crítica**. 14(3), 2001, pp. 653-659.

FILIPPINI, F. **Metodologias para tomada de decisão a partir de informações qualitativas**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

FIOL, M. La tomada de decisiones de directivos latinos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Out./Dez. 2001. São Paulo, v. 41, n. 4, pp. 16-25.

FOLKMAN, S. LAZARUS, R. S. An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *In: Journal of Health and Social Behavior*. v. 21, September, 1980, pp. 219-239.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Barueri: Objetiva, 2001.

GOMES, L. F. A. M. GOMES, C. F. S. DE ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓMEZ, S. G. O. de A. **Análise do processo de decidir sobre a carreira profissional de psicólogos docentes universitários**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

GONDIM, S. M. G. SILVA, N. Motivação no Trabalho. *In: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GONDIM, S. M. G. SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e Afetos no Trabalho. *In: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GONTIJO, A. C. MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 11, n. 4, out./dez. 2004, p. 13-30.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Tradutor Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HENRIQUES, A. M. P. LIMA, M. L. Estados afetivos, percepção do risco e do suporte social: a familiaridade e a relevância como moderadores nas respostas de congruência com o estado de espírito. **Análise Psicológica**, Jul. 2003, vol. 21, n. 3, pp. 375-392.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**. Ano XVIII, N. 61, dezembro/1997.

LEITE, I. C. B. V. GODOY, A. S. ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**. N. 23, Jan./Jun. 2006, pp. 27-41.

LIPP, M. N. **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

_____. **O stress está dentro de você**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2000.

_____. **Estresse emocional**: a contribuição de estressores internos e externos, 2001. Acessado em: 16/03/2007. Disponível em: http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/28_6/artigos/art347.htm.

LOPES, C. P. C. **Gestão por Competências como ferramenta para um RH estratégico**. Monografia (Especialização) – Universidade Católica de Pernambuco, 2007.

MASLACH, C. Entendendo o *burnout*. In: ROSSI, A. M. PERREWÉ, P. L. SAUTER, S. L. (orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIZUKAMI, Maria da Graça N. **Ensino**: as abordagens do processo. São Paulo: EPU, 1986.

PASCHOAL, T. TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. **Psicologia**: teoria e pesquisa. Maio./Ago. 2005, vol. 21, n. 2, p. 173-180.

_____. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. **Estudos de Psicologia**. 9(1), 2004, p. 45-52.

PAZ, M. G. T, MARTINS, M. C. F. NEIVA, E. R. Poder nas Organizações. In: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PEDRASSANI, E. L. **Método para registro, análise e controle de falhas humanas na manutenção de centrais hidrelétricas**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

PEREIRA, M. J. L. de B. FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron books, 1997.

PEREIRA, A. M. T. B. JUSTO, T. GOMES, B. SILVA, S. VOLPATO, D. C. Sintomas de estresse em educadores brasileiros. **Aletheia**. Canoas, n. 17/18, Jan./Dez. 2003, pp. 63-72.

PIRES, J. C. de S. MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. In: **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

PORTO, G. S. Características do processo decisório na cooperação empresa-universidade. In: **RAC**, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004, pp. 29-52.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./set. 2002.

RAGASSON, C. A. P. **Proposta de modelo para o estudo das condições de trabalho baseada na técnica dos incidentes críticos**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, Abr./Jun. 1984, pp. 3-12.

RIBEIRO, J. L. P. Escala de Satisfação com o Suporte Social (ESSS). **Análise Psicológica**, Lisboa, 3(XVII), 1999, pp. 547-558.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSCH, P. J. O comportamento Tipo “A” propenso a problemas coronarianos, *Stress* no trabalho e doença cardíaca. In: ROSSI, A. M. PERREWÉ, P. L. SAUTER, S. L. (orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSSI, A. M. PERREWÉ, P. L. SAUTER, S. L. (orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSSI, A. M. **Autocontrole**: nova maneira de controlar o estresse. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

_____. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. *In*: ROSSI, A. M. PERREWÉ, P. L. SAUTER, S. L. (orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, N. FIALHO, F. **Manual de análise ergonômica do trabalho**. Curitiba: Gênese, 1997.

SARDÁ JÚNIOR, J. LEGAL, E. J. JABLONSKI JÚNIOR, S. J. **Estresse**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SELYE, H. **The stress of life**. New York, McGrawHill, 1965.

SILVA, N. ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. *In*: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIMON, H. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Aliança para o progresso, 1963.

SIQUEIRA, M. M. GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. *In*: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOLINO, A. da S. EL-AOUAR, W. A. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 08, n. 3, Jul./Set. 2001, pp. 15-26.

STRATTON, P. HAYES, N. **Dicionário de psicologia**. ROVAL, Esméria (trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 171.

TOMELIN, L. **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho – um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

TONETTO, L. M. KALIL, L. L. MELO, W. V. SCHNEIDER, D. Di G. STEIN, L. M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia – Campinas**. 23 (2), Abr./Jun. 2006, pp. 181-189.

ULRICH, E. **Percepções de professores universitários sobre as relações interprofissionais que levam a estresse**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

WOOD JÚNIOR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 32(4): 6-18. Set./Out. 1992.

ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artm, 2004.

ZANELLI, J. C. **Trabalhadores com manifestações de stress: teorias e procedimentos utilizados em centros de pesquisas e intervenções**. Tese (Pós-Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2007.

ANEXOS

ANEXO 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRELIMINAR

1. Quais são as principais decisões pertinentes ao seu cargo gerencial?
2. Qual é o processo que você costuma utilizar para chegar a uma decisão final?
3. Uma das características no cotidiano dos bancos é a necessidade do cumprimento de prazos e metas. Como isto interfere nas decisões que você toma quando tem muito que fazer em curto espaço de tempo?
4. Também em relação aos prazos e metas, como isso interfere nas decisões que você toma quando a tarefa a ser cumprida é um desafio maior do que você está habituado?
5. Um fato constante em relação aos gerentes é a mudança de uma agência para outra, sendo muitas vezes para outras cidades. Você já precisou mudar de agência? Caso afirmativo, quantas vezes?
6. (Caso afirmativo a número 5) Quando você precisou gerenciar em uma nova agência como foi o processo para a tomada de decisões antes de fortalecer os vínculos com as pessoas?
7. (Caso afirmativo a número 5) Quando você precisou mudar de cidade para continuar como gerente, como você se sentiu? Como isso influenciou nas decisões que você tomou?
8. O Banco do Brasil está passando por uma reestruturação organizacional a nível nacional. Este processo gerou mudanças em todas as pessoas da organização, inclusive nos gerentes que tiveram alterações na nomenclatura dos cargos gerenciais. Como estas mudanças influenciaram/influenciam na sua tomada de decisão?
9. Com a reestruturação organizacional, muitos gerentes mudaram de praça para manter o cargo ou a comissão. Isso aconteceu com seus colegas ou com você. Outros gerentes foram incentivados a aposentarem-se. Como este processo diretamente relacionado aos gerentes interfere no processo de tomada de decisões inerentes ao seu cargo gerencial?
10. A redução nos quadros funcionais nas agências bancárias vem acontecendo desde a década de 1990. Com esta reestruturação organizacional, nesta agência, esse fator aconteceu ao reduzir além dos funcionários, dois cargos gerenciais. O que você faz para manter a produtividade e a qualidade dos serviços bancários, mesmo com menor número de pessoas?
11. Como a redução do quadro de funcionários e de gerentes interfere no seu processo de tomada de decisão?

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Cargo gerencial: _____

Tempo que atua como gerente: _____ **Sexo:** _____

Escolaridade: _____ **Formação:** _____

Estado Civil: _____ **Idade:** _____

1. O que você compreende por estresse?

a) O estresse influencia o seu desempenho como gerente? Justifique sua resposta.

b) Caso afirmativo, você criou algum tipo de estratégia para lidar com o estresse?
Justifique sua resposta.

c) Você consegue conciliar sua vida pessoal com o trabalho? Justifique sua resposta.

d) Você já modificou ou tem modificado o seu estilo de vida por causa de pressões no trabalho? Justifique sua resposta.

Objetivo: Investigar se o tempo de trabalho como gerente influenciou na conformação ou não do gerente com o estresse. Identificar as relações que o estresse pode ter no trabalho e na vida do gerente. Verificar se o gerente já precisou mudar hábitos para trabalhar sem estresse.

2. As metas que você precisa atingir geram algum tipo de estresse nas tomadas de decisões?

a) Caso afirmativo, este estresse interfere nas decisões que você tem que tomar para atingir as metas?

a1) Caso afirmativo, que tipos de estresse as metas estabelecidas geram em suas decisões?

Objetivo: Investigar como a necessidade de atingir metas no trabalho pode gerar estresse que interfere nas decisões.

3. Os prazos que você tem que cumprir para realizar as atividades inerentes ao seu cargo geram estresse nas decisões que são tomadas para cumpri-los?

a) Caso afirmativo, quais estresses os prazos no trabalho geram em suas decisões?

Objetivo: Descobrir como o fator “tempo” interfere na geração de estresse na tomada de decisão, devido ao fato dos gerentes não poderem analisar todas as informações antes de decidirem para não passar do prazo.

4. As atividades inerentes ao seu cargo geram algum tipo de sobrecarga de trabalho? Justifique sua resposta.

a) Caso afirmativo, a sobrecarga de trabalho gera algum tipo de estresse nas suas tomadas de decisões? Justifique sua resposta.

a1) Caso afirmativo, a grande quantidade de atividades interfere nos seus relacionamentos no trabalho (com colegas, com os clientes)? Justifique sua resposta. Caso afirmativo, de que modos?

Objetivo: Investigar de que modo a sobrecarga de trabalho interfere nos relacionamentos no trabalho e a repercussão disto nas decisões que são tomadas.

5. As situações não rotineiras ou imprevistas geram algum tipo de estresse nas decisões tomadas por você como gerente? Justifique sua resposta.

a) Caso afirmativo, estas situações não rotineiras ou imprevistas interferem nas suas relações no trabalho em situações que você toma decisões? (com colegas ou com superiores).

Objetivo: Investigar se o suporte social (suporte de colegas ou de superiores em situações não rotineiras ou imprevistas) interfere na decisão.

ANEXO 03 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

UFSC

Comitê de Ética – Universidade Federal de Santa Catarina

Pesquisa: Percepção dos Gestores sobre a Tomada de Decisão em Condições Estressantes

Senhor(a) Gerente,

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de investigar as relações entre as condições estressantes e a tomada de decisões de gerentes em instituições financeiras. Caso concorde em participar como voluntário (a) da pesquisa, sob responsabilidade da aluna mestranda em Psicologia, Jaqueline Elisa Maldaner, assine o termo de consentimento.

Assinando o termo de consentimento, estou ciente de que:

- Durante o estudo será realizada uma entrevista, com o uso de rádio gravador, sendo que para a utilização deste equipamento, pressupõe-se o meu consentimento. A entrevista contém questões semi-estruturadas e que serão respondidos por mim individualmente;
- Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto, cujos dados poderão ser publicados em periódicos científicos;
- Os procedimentos aplicados não oferecem riscos conhecidos a minha integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais;
- Estou livre para interromper minha participação a qualquer momento;
- Poderei entrar em contato com os responsáveis pelo estudo sempre que julgar necessário pelo telefone 9982 3662 (com a pesquisadora Jaqueline) ou 9111 3214 (com o orientador da pesquisa, prof. Dr. Narbal Silva);
- Para contatar o Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, entrar em contato com a secretária pelo telefone 3721 8328 ou 3721 9206;
- Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação nesta pesquisa;
- Este termo de consentimento é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em meu poder e a outra com os pesquisadores responsáveis.

Eu, _____, portador do R.G. _____, residente na rua _____, nº _____, da cidade de _____ estado de _____, telefone () _____ dou o consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário (a) da pesquisa supra citada.

Florianópolis, _____ de _____ de 2007.

Assinatura do Responsável

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
UFSC

Comitê de Ética – Universidade Federal de Santa Catarina
Pesquisa: Percepção dos Gestores sobre a Tomada de Decisão em Condições Estressantes

Senhor(a) Gerente,

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de investigar as relações entre as condições estressantes e a tomada de decisões de gerentes em instituições financeiras. Caso concorde em participar como voluntário (a) da pesquisa, sob responsabilidade da aluna mestranda em Psicologia, Jaqueline Elisa Maldaner, assine o termo de consentimento.

Assinando o termo de consentimento, estou ciente de que:

- Durante o estudo será realizada uma entrevista, com o uso de rádio gravador, sendo que para a utilização deste equipamento, pressupõe-se o meu consentimento. A entrevista contém questões semi-estruturadas e que serão respondidos por mim individualmente;
- Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto, cujos dados poderão ser publicados em periódicos científicos;
- Os procedimentos aplicados não oferecem riscos conhecidos a minha integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais;
- Estou livre para interromper minha participação a qualquer momento;
- Poderei entrar em contato com os responsáveis pelo estudo sempre que julgar necessário pelo telefone 9982 3662 (com a pesquisadora Jaqueline) ou 9111 3214 (com o orientador da pesquisa, prof. Dr. Narbal Silva);
- Para contatar o Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, entrar em contato com a secretária pelo telefone 3721 8328 ou 3721 9206;
- Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação nesta pesquisa;
- Este termo de consentimento é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em meu poder e a outra com os pesquisadores responsáveis.

Eu, _____, portador do R.G. _____, residente na rua _____, nº _____, da cidade de _____ estado de _____, telefone () _____ dou o consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário (a) da pesquisa supra citada.

Florianópolis, _____ de _____ de 2007.

Assinatura do Responsável